ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Sociální klima v zubní laboratoři Kulovaný

Social Climate in the Kulovany Dental Laboratory

2024

Tereza Jančíková

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Jančíková** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **506541**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**

Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Sociální klima v zubní laboratoři Kulovaný

Název bakalářské práce anglicky:

Social Climate in the Kulovany Dental Laboratory

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je zjistit zda a do jaké míry a v jakých oblastech konflikt ve vedení firmy ovlivňuje chod společnosti. Zjistit jaký dopad má konflikt na mezilidské vztahy, spolupráci a komunikaci, na motivaci a spokojenost zaměstnanců a na jejich výkon. Teoretická část se zaměří na mezilidské vztahy v pracovním prostředí, krizové situace, vliv konfliktu na mezilidské vztahy. V praktické části bude využito dotazníkového šetření k dosažení cílů. Přínosem bude formulace doporučení pro zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů v laboratoři.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
BEDNÁŘ, Vojtěch. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
ČERMÁKOVÁ, Marie. Sociální klima školy I., teoretický úvod k problematice. Metodický portál: Články [online]. 13. 01. 2015, [cit. 2023-10-29]. Dostupný z WWW: <https://clanky.rvp.cz/clanek/19183/SOCIALNI-KLIMA-SKOLY-I-TEORETICKY-UVOD-K-PROBLEMATICE.html>. ISSN 1802-4785.
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-
LENCIONI, Patrick. "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable." Jossey-Bass, 2002. ISBN 9780787962807

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023** Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.	doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce	podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	podpis děkana(ky)

JANČÍKOVÁ, TEREZA. *Sociální klima v zubní laboratoři Kulovaný*. Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila vděk všem, kteří mi poskytli podporu během mého výzkumu a tvorby bakalářské práce. Chtěla bych zvláště poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, paní PhDr. Lence Emrové, Ph.D., za obětavost, věnovaný čas, hodnotné rady a odborné vedení. Taktéž mé díky směřuji ke společnosti Zubní keramika Kulovaný za možnost pracovat na svém výzkumu v jejich prostorách.

Nemohu opomenout poděkování mé rodině a přátelům za jejich neustálou podporu a nekonečný optimismus, který mi poskytovali. Jsou a byli pro mne zdrojem síly a povzbuzení.

Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá vliv konfliktu ve vedení firmy na provoz a fungování společnosti. Cílem je zhodnotit dopad konfliktů na mezilidské vztahy, spolupráci, komunikaci, motivaci zaměstnanců a jejich pracovní výkon. Teoretická část se zabývá dynamikou mezilidských vztahů v pracovním prostředí a reakcemi na krizové situace. Praktická část využívá dotazníkového šetření k formulaci doporučení pro zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů. Analýza ukázala významný dopad konfliktů na pracovní atmosféru a vztahy, přičemž spokojenost zaměstnanců před konfliktem byla vysoká, ale po jeho vypuknutí výrazně klesla, zejména v oblasti komunikace a motivace.

Klíčová slova

Konflikt ve vedení, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, spolupráce, motivace zaměstnanců, dotazníkové šetření, komunikace, krizové situace, výkon zaměstnanců, doporučení pro zlepšení.

Abstract

This bachelor thesis examines the impact of conflict within company leadership on the operations and functioning of the organization. The aim is to evaluate the effects of conflicts on interpersonal relationships, collaboration, communication, employee motivation, and their work performance. The theoretical part delves into the dynamics of interpersonal relationships in the workplace and responses to crisis situations. The practical section utilizes questionnaire surveys to formulate recommendations for improving the work environment and interpersonal relationships. The analysis revealed a significant impact of conflicts on the work atmosphere and relationships, with employee satisfaction being high before the conflict but significantly decreasing afterward, particularly in the areas of communication and motivation.

Keywords

Conflict in leadership, interpersonal relationships, work environment, collaboration, employee motivation, questionnaire survey, communication, crisis situations, employee performance, recommendations for improvement.

Obsah

Úvod 9
1 Vymezení základních pojmů 11
1.1 Klima 11
1.2 Sociální klima 12
1.3 Pracovní prostředí 13
1.3.1 Pracovní podmínky 13
1.3.2 Atmosféra 17
1.3.3 Komunikace 18
1.4 Konflikt 20
2 Sociální klima na pracovišti 22
2.1 Typologie klimatu na pracovišti 22
2.2 Pozitivní klima na pracovišti 22
2.3 Negativní klima na pracovišti 23
3 Faktory ovlivňující klima na pracovišti 24
3.1 Typ organizace 24
3.2 Velikost organizace a počet zaměstnanců 24
3.3 Tvůrci sociálního klimatu 25
3.3.1 Zaměstnavatel 25
3.3.2 Zaměstnanec 26
3.4 Interakce mezi nadřízenými a podřízenými 26
3.5 Externí vlivy a jejich dopad na sociální klima v pracovním prostředí 27
4 Konflikty na pracovišti 29
4.1 Identifikace konfliktních situací 29
4.2 Příčiny a faktory vedoucí ke konfliktům 31
4.3 Dopady konfliktů na pracovní prostředí a jednotlivce 32
5 Historie organizace 35
6 Úvod do praktické části 36
6.1 Cíle průzkumu 36
6.2 Metoda průzkumu 36
6.3 Popis vzorku 37
7 Dotazníkový průzkum 39
7.1 První část dotazníku 39
7.2 Druhá část dotazníku 46
7.3 Třetí část dotazníku 52

8 Vyhodnocení průzkumu 58
9 Doporučení 62
Závěr 65
Seznam použité literatury 66
Seznam obrázků 70
Seznam tabulek 71
Přílohy 73

Úvod

Sociální klima na pracovišti představuje jemné a subtilní spletí mezilidských vztahů, zkušeností a emocí, které mají zásadní vliv na vývoj zaměstnanců, formování jejich sociálního postavení a má dopad na jejich pracovní výkonnost a úspěch. V rámci pracovního prostředí se stáváme součástí komplexní sítě interakcí, přičemž vztahy mezi jednotlivci a jejich prostředím mohou buď podporovat efektivitu práce, nebo ji naopak komplikovat. Ve sféře pracovního prostředí se často setkáváme s řadou podobných konceptů, které odrážejí interakce mezi zaměstnanci a jejich prostředím, přičemž sociální klima hraje klíčovou roli v recipročním vztahu mezi zaměstnanci a jejich vedením, ovlivňuje jejich pracovní dynamiku a způsob, jakým spolu spolupracují a komunikují.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřila na klíčové pojmy. Klima, sociální klima a pracovní prostředí představují základní koncepty, které formují atmosféru a interakce na pracovišti. Klima zahrnuje jak fyzické podmínky, tak i emocionální aspekty prostředí, které ovlivňují chování a výkon jednotlivců. Sociální klima se zaměřuje na vzájemné vztahy, komunikaci a společenské normy v organizaci. Pracovní prostředí pak zahrnuje fyzické podmínky, jako je prostor, vybavení a bezpečnost, spolu s důležitými sociálními faktory. V této bakalářské práci byly zkoumány typy klimatu na pracovišti, přičemž se práce zaměřila jak na pozitivní, tak i negativní aspekty, které mohou ovlivnit výkon a pohodu zaměstnanců. Dále se práce zabývala faktory, které formují sociální klima, jako je typ organizace, velikost a počet zaměstnanců, a také klíčové aktéry, jako jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci a jejich role v tvorbě a udržení klimatu na pracovišti. Konflikty představují další důležitý aspekt pracovního prostředí, který může ovlivnit sociální klima a výkon organizace. Identifikace příčin konfliktů, jejich dopady a strategie řešení jsou klíčové pro efektivní řízení a prevenci konfliktů na pracovišti.

Praktická část se zaměřila na sledování vývoje situace před a po krizové události mezi zakladateli firmy, abychom lépe porozuměli, jak sociální klima ovlivňuje mezilidské vztahy, komunikaci a pracovní výkony jednotlivých pracovníků. Kombinovaly se zde teoretické znalosti týkající se sociálního klimatu a pracovního prostředí s praktickým výzkumem, zahrnujícím dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, abychom získali nejen surová data, ale také hlubší porozumění významu a dopadu sociálního kontextu na fungování organizace.

V této bakalářské práci šlo o zkoumání klíčového aspektu, jakým je sociální klima, jehož pochopení a správné řízení může vést k vytvoření podnětného a inspirativního pracovního prostředí pro všechny zaměstnance zubní laboratoře Kulovaný.

Na základě výsledků tohoto výzkumu byla formulovaná doporučení pro optimalizaci pracovního prostředí a mezilidských vztahů v organizaci, s cílem posílení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení celkového výkonu firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

Tato sekce se zaměřuje na důkladné definování klíčových termínů souvisejících s tématem sociálního klimatu na pracovišti. Poskytuje srozumitelný přehled a detailní vymezení základních pojmů, jako jsou **klima**, **sociální klima**, **pracovní prostředí**, **atmosféra**, **komunikace** a **konflikt**. Tyto pojmy jsou klíčové pro analýzu a pochopení sociální dynamiky, vztahů a komunikace v organizaci, což pomůže čtenáři lépe porozumět interakcím mezi zaměstnanci v pracovním prostředí.

1.1 Klima

Klima představuje jemné spletení sociálních pout, osobních zážitků, aspirací a zklamání ovlivňuje individuální vývoj, formování společenského postavení a má dopad na produktivitu a úspěch jednotlivce. Zaměstnanec je od samého počátku obklopen kulturou, která ovlivňuje jeho potenciál pro růst prostřednictvím mezilidských vztahů v organizaci. Když se zapojuje do těchto vztahů, postupně se učí technikám jejich řízení a porozumění jejich významu. Tímto způsobem postupně objevuje vlastní identitu a nachází své místo v rámci lidské společnosti (Lašek, 2007).

Termín "klima" v kontextu pracoviště odkazuje na trvalejší sociální a emoční atmosféru, která existuje mezi zaměstnanci a tvoří vzájemnou reakci. Tento jev má sociálně psychologický charakter a je formován a ovlivňován interakcemi mezi jednotlivci v pracovním prostředí. Klima zahrnuje generalizované postoje, afektivní reakce a vnímání vztahů mezi lidmi ve sdíleném pracovním prostoru. V kontextu pracoviště se sociálně psychologické klima projevuje jako prostředí, které je ovlivněno specifickými událostmi, atmosférou a pravidelnými ději spojenými s pracovním rytmem, například režimem dne, dovolenou nebo začátkem a koncem pracovního roku. Zásadní roli hraje také věkové a vzdělanostní rozložení zaměstnanců, jejich vzájemné vztahy a prostorové uspořádání pracovního místa.

Pojem "psychologické klima" představuje emocionální a hodnotový charakter, který se váže k psychologickým jevům uvnitř pracovní skupiny nebo kolektivu. Toto klima představuje relativně stabilní emocionální naladění spojené s emocemi jednotlivců, jejich vzájemnými vztahy a postojem ke své práci a okolním událostem (Pauknerová, 2006).

Determinanty tohoto klimatu zahrnují:

Dimenzi vztahů: vyjadřuje úroveň a kvalitu interpersonálních vztahů, míru kooperace především v rovině vztahů, poskytování vzájemné pomoci mezi členy týmu a možnosti názorů a projevů.

Dimenzi osobního růstu: zahrnuje procesy, které podporují autonomii jednotlivce, jeho osobní růst, rozhodování a orientaci na úkoly.

Dimenzi udržování a změny systému: týká se mechanismů organizace, schopnosti změny a adaptace systému, podpory inovací a nových rolí uvnitř pracovní skupiny (Lašek, 2007).

Dále můžeme rozdělit dva krajní typy klimatu:

Otevřené klima: v celé organizaci panuje atmosféra vzájemné důvěry, kde jsou vedoucí pracovníci zaujati pro svou práci a jdou svým zaměstnancům inspirativním příkladem. Jejich chování je nepředstírané a otevřené a pravidla fungování společnosti jsou stabilní a jasně definovaná.

Uzavřené klima: je opakem předchozího. Uzavřené pracovní prostředí charakterizuje nedostatek angažovanosti vedoucích pracovníků, kteří projevují nedůvěru vůči svému týmu. Zaměstnavatel je neosobní, nejeví pochopení pro své podřízené, nedovede ocenit kvalitní práci svých zaměstnanců a společnost řídí byrokraticky (Mareš & Křivohlavý, 1990).

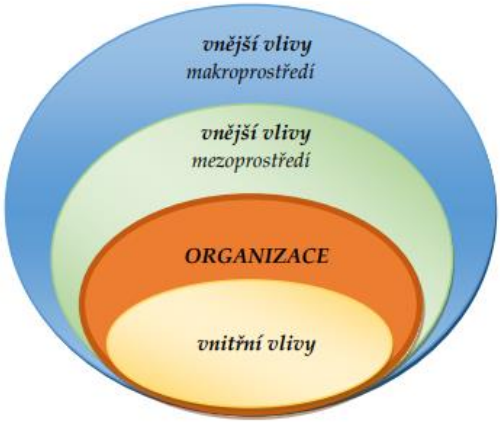
1.2 Sociální klima

Sociální klima na pracovišti je různě označováno v odborné literatuře – jako klima organizace, pracovní klima, organizační klima, nebo dokonce jako nálada na pracovišti, sociální ovzduší, sociální pohoda nebo nepohoda. Je to atmosféra, která vypovídá o tom, jak zaměstnanci organizaci vnímají. Tento termín není striktně definovatelný, ale jasně se projevuje v pozitivním nebo negativním směru, které odrážejí míru sounáležitosti či ztotožnění zaměstnanců s organizací. Zároveň ukazuje, jaké hodnoty a normy jsou v organizaci přijímány, jak se organizace prezentuje navenek a jak fungují vztahy mezi zaměstnanci.

Sociální klima definuje vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a organizací, zahrnuje vzájemnou důvěru, uznání a podporu na všech úrovních organizace. Ideálně by měly vztahy v organizaci reflektovat vzájemné cíle, dodržováním formálních struktur a řídících procesů, stejně tak jako chováním všech zaměstnanců. Organizace, ať už hospodářského či jiného typu, se skládá z lidí, kteří mezi sebou navzájem interagují. Tyto interakce mohou být formální, spojené s pracovními úkoly, nebo neformální, zahrnující spontánní interakce mezi spolupracovníky. Fungování organizace se projevuje mnoha koncepty, jako je například pracovní spokojenost, podnikové klima neboli firemní kultura, kariérní postup a další. Tyto koncepty nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska, protože se v nich projevují mezilidské vztahy (Nakonečný, 2005).

1.3 Pracovní prostředí

Samotné podniky v dnešním globálním prostředí čelí intenzivní konkurenci, což znamená, že udržet se na trhu a dosahovat prosperity je stále náročnější. Jednou z klíčových konkurenčních výhod, kterou mohou firmy využít, je zajištění vysoké pracovní výkonnosti ze strany zaměstnanců. Dosáhnout této výkonnosti může být prostřednictvím vytvoření optimálního pracovního prostředí, které bude působit na zaměstnance pozitivně a bude je dostatečně motivovat (Hüttlová, 1994).



OBRÁZEK 1- HIERARCHIE VLIVŮ PROSTŘEDÍ

Zdroj: (Světlík, 2009, p. 32)

1.3.1 Pracovní podmínky

U každého pracovníka, ať už jde o zaměstnance či zaměstnavatele, se při jeho práci projevují vnější vlivy, jejichž účinek může být neznámý a pracovníci si ho nemusí plně uvědomovat. Avšak zaměstnanec by si měl být vědom těchto vlivů, zejména pokud si přeje mít v jeho firmě efektivní pracovní sílu. Pracovní podmínky ovlivňují pracovníky v různých aspektech a můžou ovlivňovat duševní i fyzický stav zaměstnanců, jejich míru spokojenosti, důvěryhodnost, a nakonec i jejich produktivitu (Pauknerová, 2006). Zahrnují několik oblastí:

Prostorové, funkční a estetické podmínky

Pracovní prostory by měly být vhodně uspořádané a vybavené, s ohledem na patřičné vykonávání pohybů ze strany zaměstnanců. Pracovníci mohou vykonávat svou práci v různých pozicích, jako je stání, sezení nebo dokonce v nepřirozených polohách. Ideální je, jak uvádí Erban (2007), pokud může pracovník strávit na pracovišti 60 % času ve stavu sedu, 30 % ve stoje a zbývajících 10 % chůzí po pracovišti.

Podmínky práce uvedené jako ideální v textu nelze plně aplikovat na všechny pracovníky, kteří pracují v různých specifických odvětvích nebo na pozicích, které vyžadují zcela odlišné pracovní prostředí, fyzické pohyby nebo specifické pracovní postupy. Například pro pracovníky v zemědělství, stavebnictví nebo výrobním průmyslu mohou být ideální pracovní podmínky odlišné od standardních pracovníků v kancelářích, protože jejich pracovní prostředí a nároky na fyzickou aktivitu jsou zcela odlišné. Podmínky také mohou záviset na individuálních potřebách a zdravotním stavu každého pracovníka (Erban, 2007).

Osvětlení na pracovišti

Osvětlení a jeho kvalita ovlivňují nejen výkon pracovníků, ale i produktivitu a celkovou pohodu na pracovišti. Ideálním světlem pro pracovní prostředí je považováno denní světlo, protože má optimální barevnou teplotu, která je nejpřijatelnější pro zrakové orgány (Pauknerová, 2006). Nicméně, denní světlo má také své nevýhody. Jednou z nich je jeho proměnlivost během dne, což může ovlivnit konzistenci osvětlení v prostředí, kde pracujeme. Kromě toho zaprášené stěny a stropy mohou nepříznivě ovlivnit kvalitu denního osvětlení, což je v zubních laboratořích velmi častým problémem (Veber, 1982).

Nedostatečné osvětlení zvyšuje riziko většího počtu vadně vyrobených výrobků (Erban, 2007). Dalším faktorem jsou například špinavá okna, která mohou o něco snížit viditelnost na pracovišti, záleží ale na intenzitě denního světla a oblačnosti. Když není možné využít denní světlo, velmi často se používá umělé osvětlení. Avšak to může přinést i řadu nevýhod, jako jsou výrazné světelné kontrasty, nerovnoměrné osvětlení nebo možné oslnění (Pauknerová, 2006). Oslnění může mít vážné důsledky na zrakovou pohodu a pracovní výkon zaměstnanců. Ačkoli se může zdát, že oslnění nepřímo neovlivňuje samotné vidění, může výrazně narušit pohodu pracovníků a rozptylovat jejich pozornost. Dlouhodobá expozice oslněním může způsobit únavu, slzení očí nebo bolesti hlavy. Při vyšším stupni oslnění se může pro pracovníky stát obtížnějším rozlišování detailů a mohou pociťovat nejistotu a únavu, což nakonec může mít negativní dopad na jejich pracovní výkon. Nejzávažnější je situace, kdy oslepující oslnění prakticky znemožňuje zaměstnancům vidění, což může vést k častým úrazům v pracovním prostředí (Veber, 1982).

Je tedy důležité, aby pracovní prostředí bylo navrženo tak, aby minimalizovalo riziko oslnění a poskytovalo zaměstnancům vhodné osvětlení pro bezpečnou a produktivní práci. Přestože je denní světlo ideální pro pracovní prostředí, je důležité zvážit všechny faktory, které mohou ovlivnit jeho efektivitu a případně využít umělé osvětlení jako alternativu. Při navrhování osvětlení na pracovišti je důležité brát v úvahu psychologický vliv barev na jedince i na skupinu.

Barevné prvky jsou využívány k zajištění bezpečnosti práce, potlačení rušivých vlivů a estetického dojmu. Je prokázáno, že vhodně zvolené barevné schéma může snížit únavu očí a přispět k pozitivní atmosféře v práci.

Jednotlivé barvy mají specifické významy na pracovišti: žlutá varuje, oranžová signalizuje nebezpečí, červená znamená zastavení, zelená evokuje klid a bezpečí, modrá přináší informace, bílá vyjadřuje pořádek a čistotu. Teplé barvy povzbuzují aktivitu a krátkodobě zvyšují výkon, zatímco chladné barvy působí uklidňujícím dojmem, poskytují úlevu očím a podporují udržení stálého pracovního výkonu (Veber, 1982). Tmavé barvy opticky zmenšují prostor, zatímco nevýrazné barvy ho opticky zvětšují. V chladných prostředích jsou tedy upřednostňovány spíše teplé barvy, naopak v prostředí s vysokými teplotami jsou preferovány barvy s chladným tónem, které navozují dojem chladu (Pauknerová, 2006).

Zvukové podmínky

Hluk má negativní vliv na soustředění a výkon pracovníků. Jisté typy hluku ztěžují komunikaci a snižují pozornost. Na pracovišti se vyskytují různé akustické vlivy, mezi které patří například pozadí zvuků z provozu rádia, PC nebo TV, komunikační zvuky používané k dorozumívání mezi kolegy nebo s technikou, ale také nepříjemný hluk s nadměrnou intenzitou. Hluk má škodlivé účinky na lidský organismus. Kromě toho, že komplikuje komunikaci mezi lidmi, má negativní dopad na naši nervovou soustavu (Pauknerová, 2006).

Sluchové ústrojí je ovlivněno nejen celkovou hladinou hluku, ale i jeho frekvencí. Vyšší frekvence mají na sluch negativnější efekt (Erban, 2007). Lidem může být často nepříjemný také rytmicky oscilující hluk nebo hluk s neustálými změnami intenzity a pravidelně přerušovaný hluk. Méně rušivým je pro pracovníka hluk, který sám produkuje (například práce s nástroji při výrobě zubních protéz, která zahrnuje různé činnosti, jako je broušení, tvarování a finální úpravy zubních náhrad), než ten, který přichází z okolí (Hüttlová, 1994). Hluk snižuje pozornost a celkovou efektivitu (Veber, 1982), ale také zhoršuje schopnost soustředění, zvyšuje únavu a ztěžuje kvalitní plnění psychicky náročných úkolů (Pauknerová, 2006).

Mikroklimatické podmínky

„*Mikroklimatické podmínky na pracovišti jsou předmětem zájmu hygieny a fyziologie práce a obvykle jsou normativně stanoveny. Mezi mikroklimatické podmínky pracoviště patří především: teplota; vlhkost a proudění vzduchu; různé druhy znečištění ovzduší např. prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění apod*.“ (Pauknerová, 2006, p. 442).

Například intenzivní proudění vzduchu, známé jako průvan, často pociťujeme jako velmi nepříjemné. Normativně se požaduje, aby teplota na pracovišti odpovídala rozmezí 20 až 28 °C, přičemž s fyzickou náročností práce může tento rozsah mírně klesat. Některé společnosti investují do čističek vzduchu nebo ventilátorů, aby zajistily, že zaměstnanci budou mít pohodlné klimatické podmínky jak v letních, tak i v zimních měsících (Pauknerová, 2006). Zejména v zubních laboratořích by se tyto čističky vzduchu měly testovat a zvažovat jejich implementace pro zajištění čistého a příjemného pracovního prostředí.

Teplota na pracovišti může mít významný vliv nejen na subjektivní pocity pracovníků, ale také na jejich pracovní výkon. Podle studií provedených na téma teploty a pracovního výkonu lze pozorovat následující vztahy: Při teplotě 20 °C se pracovníci obvykle cítí pohodlně a dosahují plného pracovního výkonu. Při teplotě 24 °C se můžou u pracovníků projevit pocity nejistoty a podráždění, což může ovlivnit koncentraci a efektivitu práce. S nárustem teploty na 28 °C roste riziko chyb při práci. Jakmile teplota dosáhne 30 °C, začíná pracovní výkon postupně klesat a při teplotě 34 °C se zvyšuje riziko úrazů.

Optimální relativní vlhkost vzduchu na pracovišti by měla být ideálně kolem 50 %. Příliš suchý vzduch může způsobit vysušování sliznic a pokožky, což způsobuje pocit únavy a může vést k bolestem svalů. Naopak příliš vysoká vlhkost vzduchu může také způsobit únavu a zhoršení dechu, zejména u starších pracovníků (Erban, 2007).

Organizační podmínky

Pracovní podmínky, jako jsou termíny úkolů a směny, mohou ovlivnit stres, spokojenost, výkon a atmosféru organizace. Nepřirozené pracovní směny mohou mít negativní dopad na zdraví pracovníků (Pauknerová, 2006). Nátlak spojený s termínovanými úkoly může negativně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců. Nedostatek času může vést k nižší pozornosti, snížené koncentraci a vzniku sporů, což má negativní vliv na pracovní prostředí (Mayerová, 1997). Rozvržení pracovních směn hraje také klíčovou roli v životě zaměstnanců. Ačkoliv většina pracovníků zvládá pracovat ve směnném režimu, někteří mohou mít zdravotní obtíže, jako jsou potíže se spánkem, bolesti hlavy nebo problémy se zažíváním. Noční směny jsou zvláště náročné, protože narušují přirozený biorytmus a mohou způsobit nedostatek spánku a potíže se stravováním (Hüttlová, 1994). A proto je klíčové organizovat pracovní směny tak, aby zaměstnanci měli po práci dostatek času na odpočinek. To nejen zlepšuje jejich pracovní výkon, ale také přispívá k lepší kvalitě jejich práce (Mayerová, 1997).

„*Organizační podmínky práce mohou být narušeny např. špatným předáváním informací, když pracovník, který získá určité výsadní postavení, disponuje informacemi, které v zájmu upevnění své pozice nesděluje ostatním spolupracovníkům*.“ (Pauknerová, 2006, p. 444).

Sociální pracovní podmínky

Sociální podmínky pracovního prostředí, včetně mezilidských vztahů a sociálního klimatu, jsou klíčovými faktory ovlivňujícími jak pracovní výkon, tak i spokojenost a osobní rozvoj zaměstnanců v jakékoli organizaci či podniku. Role manažerů při formování těchto sociálních podmínek je zásadní, neboť jejich účast může výrazně formovat atmosféru v pracovním prostředí. Průzkumy v oblasti sociálních vztahů na pracovišti, jako jsou například hawtornské studie, prováděny pod vedením Eltona Mayo z Harvardské univerzity, poukazují na důležitý vztah mezi sociální atmosférou a pracovním výkonem (Pauknerová, 2006).

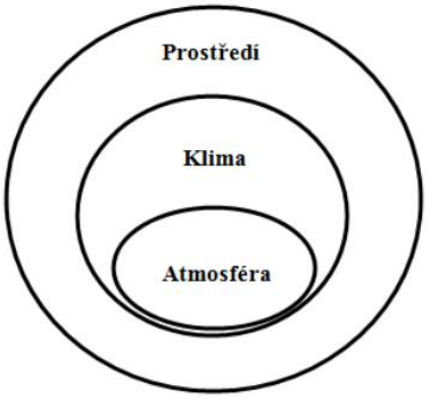
I když mnozí zaměstnavatelé stále zdůrazňují materiální prostředí jako hlavní faktor ovlivňující vztah zaměstnanců k práci, je skutečností, že pro zaměstnance je mnohem důležitější kvalita mezilidských vztahů na pracovišti. Ty mají značný vliv na pracovní prostředí a mohou buď podnítit, nebo naopak omezit pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců (Beňo, 2003).

1.3.2 Atmosféra

V pracovním prostředí hraje velmi důležitou úlohu atmosféra, která není jen o veselé náladě mezi kolegy, nýbrž zahrnuje široké spektrum faktorů. Tato atmosféra je základem pro kvalitní pracovní prostředí a má vliv jak na pracovní výkon, tak i na celkovou spokojenost zaměstnanců. Atmosféra v týmu, podporující spolupráci, se stává významným faktorem pro efektivní fungování organizace. Důležitými aspekty této atmosféry jsou dobré vztahy, otevřenost a respekt mezi členy týmu (Hermochová, 2006). Kromě toho je ale také zásadní, aby se členové týmu navzájem podporovali a povzbuzovali ve svém profesním rozvoji (Adair, 1994).

Pro vytvoření kvalitní atmosféry v pracovním prostředí je nezbytné zajistit efektivní komunikaci, která podporuje udržení solidarity v týmu. Klíčovou roli hraje vytvoření účinných komunikačních kanálů nejen uvnitř týmu, ale také ve vztahu k ostatním částem organizace (Hayes, 2005). Důvěra mezi členy týmu představuje další důležitý faktor pro soustředění se na společné cíle a snižování odchylek pozornosti (Hermochová, 2006). Kromě toho, studie naznačují, že atmosféra a klima jsou klíčovými faktory ovlivňujícími produktivitu a spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí. Atmosféra obvykle souvisí s krátkodobými situacemi a emocemi (Lašek, 2007), zatímco klima má dlouhodobější povahu a vytváří se postupně na základě subjektivního vnímání a hodnocení zaměstnanců v dané organizaci (Grecmanová, 2008).

Celkově je tedy zřejmé, že jak atmosféra, tak klima v pracovním prostředí mají zásadní vliv na motivaci a chování zaměstnanců. Jejich hodnocení a vnímání jsou subjektivní a mohou se lišit v závislosti na specifických charakteristikách organizace a jednotlivých zaměstnanců.



OBRÁZEK 2- VAZBY MEZI PROSTŘEDÍM, KLIMATEM A ATMOSFÉROU

Zdroj: (Lašek, 2007, p. 41)

1.3.3 Komunikace

„Komunikace patří k základním životním potřebám lidí i zvířat. Je to silný potenciál umožňující přežít, být úspěšný, prosadit se, porozumět i pomáhat jiným. Je to nejčastější aktivita člověka. Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných.“ (Mikuláštík, 2010, p. 15).

Podle Paula Watzlawicka, významného teoretika komunikace, je komunikace nedílnou součástí lidského chování, protože každý čin je formou komunikace (Watzlawick, et al., 2011). To znamená, že nelze nekomunikovat, ať už slovně či neverbálně (Mikuláštík, 2010). V dnešní moderní společnosti je komunikace multifacetovým procesem, který zahrnuje výměnu názorů, sdílení informací a předávání emocí. Sociální komunikace, tedy interakce mezi lidmi, může probíhat nejen slovně, ale také prostřednictvím neverbálních signálů, jako je mimika, gesta nebo posturika (Jermář, 2014).

Základem komunikace je aktivní výměna informací, názorů a myšlenek s cílem dosáhnout vzájemného porozumění. V sociálních interakcích je tento proces nezbytný. Komunikace není klíčová pouze v mezilidských vztazích, ale má rozhodující význam i v oblasti podnikání (Jiřincová, 2010). V rámci organizace hraje komunikace velmi významnou roli a pracovník, který dokáže efektivně komunikovat, se stává kvalitním týmovým členem a současně tak i schopným vedoucím. Kvalitní komunikace vyžaduje jasnost, stručnost, přesnost, úplnost a zdvořilost při sdílení informací, nápadů či plánů napříč celou organizační strukturou (Střížová, 2006).

Zásadní je, aby každý jedinec v organizaci dbal na dodržování komunikačních pravidel a etikety. To zahrnuje upřímnost, jasnost, zdvořilost, zřetelnost, adekvátnost a logický průběh komunikace.

Důležitý je také respekt k názorům ostatních a schopnost naslouchat, přestože s nimi nemusíme vždy souhlasit (Mackenzie, 2010).

Pro efektivní komunikaci je klíčové mít:

Kvalitní vedení: schopnost vést tým efektivně a inspirativně.

Profesionální personální strategii: plánování a implementaci strategií pro nábor, výběr, rozvoj a udržení kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.

Pravidelnou zpětnou vazbu v obou směrech: nejen poskytování konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům od vedoucího, ale také aktivní naslouchání a přijímání zpětné vazby od zaměstnanců (Mikkola & Valkonen, 2019).

Během komunikace ale mohou vznikat různé překážky bránící porozumění mezi členy týmu nebo organizace. Tyto bariéry mohou vycházet z kulturních rozdílů nebo nedostatečného dodržování komunikačních zásad.

Mezi časté problémy patří:

- Neschopnost poskytovat nebo přijímat zpětnou vazbu.
- Přílišná komunikace vedoucí k informační přetíženosti.
- Nedostatečné naslouchání a porozumění druhým.
- Neschopnost nedotknout se osobnosti partnera a necítit se dotčen.
- Nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací.
- Neschopnost mluvit srozumitelně (Vymětal, 2008).

V organizaci je klíčové zajistit jak formální, tak neformální přenos informací. Formální komunikace je úzce propojena s organizační strukturou a zahrnuje stanovení pravidel a kanálů pro sdílení informací. Neformální komunikace se využívá k posílení příjemného pracovního prostředí a vztahů mezi kolegy (Veber, 2004). Efektivita komunikace a informovanost v organizaci závisí na postoji nadřízených k podřízeným. Vedení by mělo aktivně komunikovat s podřízenými, umožňovat jim vyjádření svých názorů a poskytovat zpětnou vazbu. Dále je důležité brát v úvahu vliv firemní kultury, pověsti a motivace zaměstnanců, které mohou významně ovlivnit jejich postoj k organizaci (Pauknerová, 2012).

1.4 Konflikt

„*Konflikt je střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.*“ (Křivohlavý, 2002, p. 17).

Konflikt můžeme jinými slovy nazvat také jako hádka nebo rozpor. Tyto situace jsou běžnou součástí lidského života a nelze se jim snadno vyhnout. Konflikty významně ovlivňují pracovní prostředí a mohou negativně ovlivnit sociální klima v organizaci. Proto je důležité, aby účastníci konfliktů měli kvalitní komunikační schopnosti, jako je aktivní naslouchání, argumentace a vyjednávání (Jermář, 2014).

Konflikt nastává tehdy, když má jedna strana zájem dosáhnout určitého cíle, zatímco druhá strana se tomu snaží zabránit. Také může nastat situace, kdy se obě strany snaží dosáhnout stejného cíle, ale pouze jedna z nich tohoto cíle může dosáhnout (Pauknerová, 2006).

Konflikty jsou neodmyslitelnou součástí lidských vztahů a vyskytují se ve všech oblastech našeho života, včetně pracovního prostředí. Mohou být způsobeny různými faktory, jako jsou frustrace, rozdílná očekávání nebo také osobní vlastnosti. Konflikty se objevují tam, kde spolu lidé pracují a řeší určité problémy. I když mohou být některé konflikty škodlivé, jiné mohou být prospěšné a podněcovat významné změny. Mohou například pomoci uvolnit napětí, přeformulovat vztahy a podnítit inovace což přispívá k formování jedincových názorů i postojů a zlepšuje se tím kvalita rozhodování a schopnost řešit problémy.

Na druhou stranu mohou konflikty vyvolávat nepříznivé emoce, stres a nespokojenost, což může způsobit pokles pracovního výkonu a narušení mezilidských vztahů a komunikace, čímž se vytváří nepříjemné pracovní prostředí a může dojít k nárůstu absencí a nemocí pracovníku v organizaci (Jermář, 2014). Je proto důležité, aby organizace dokázaly konflikty zvládnout, protože nepřítomnost konfliktů může bránit kreativitě a inovaci. Pokud konflikty nejsou řešeny včas, mohou mít negativní dopady na produktivitu práce a psychickou pohodu jedinců.

Rozlišení konfliktů podle Jara Křivohlavého:

Intrapersonální konflikty: odehrávají se uvnitř jedince, kdy se sám se sebou vyrovnává s různými myšlenkami, pocity nebo hodnotami. Například rozpor mezi povinnostmi a osobními cíli.

Interpersonální konflikty: vznikají mezi dvěma nebo více jednotlivci a jsou způsobené rozdílnými názory, hodnotami, potřebami nebo zájmy. Tyto situace se často vyskytují v pracovních týmech nebo v partnerských vztazích.

Skupinové konflikty: odehrávají se uvnitř skupin lidí jako jsou firmy, organizace nebo sociální skupiny. Tyto střety mohou vznikat v důsledku napětí mezi různými odděleními, neshodami v dynamice týmu nebo konkurenčním prostředím (Křivohlavý, 2002).

Meziskupinové konflikty: vznikají mezi dvěma nebo více skupinami a mohou mít různé příčiny, jako jsou rozdíly v kulturách, historické rivality, ekonomické zájmy nebo nedostatek zdrojů. Tyto střety mohou nastat mezi etnickými komunitami, politickými skupinami nebo konkurenčními společnostmi (Olejníček & Kohoutek, 2005).

OBRÁZEK 3 - KŘIVKA KONFLIKTU

Zdroj: (Medlíková, 2012, p. 17)

Na obrázku jsou znázorněny jednotlivé etapy konfliktu. Obvykle začíná spouštěčem, který ho vyvolá, jako jsou například nepříznivé podmínky, emocionální stavy nebo mezilidské interakce. Následuje eskalace, kdy se napětí stupňuje, a nakonec vyvrcholí samotným konfliktem. Poté přichází fáze zklidnění, kdy se situace uklidňuje a lidé mohou reflektovat na předchozí události. Nakonec je postkonfliktní fáze, kde se lidé zabývají důsledky a přemýšlejí o svém chování (Medlíková, 2012).

2 Sociální klima na pracovišti

Tato kapitola se zaměřuje na klíčové aspekty sociálního klimatu na pracovišti, a to prostřednictvím tří důležitých podkapitol. První z těchto podkapitol je věnována **typologii klimatu na pracovišti**, kde jsou zkoumány dva různé druhy klimatu, které mohou v organizacích existovat. Konkrétně se druhá podkapitola zaměřuje na **pozitivní klima na pracovišti a jeho tvůrce**, jako jsou vedoucí pracovníci, zaměstnanci a další faktory ovlivňující atmosféru pracovního prostředí. Třetí a poslední kapitola se naopak věnuje **negativnímu klimatu na pracovišti**, kde jsou zkoumáni jeho tvůrce a procesy, které přispívají k formování a udržování nepříznivého klimatu v organizaci.

2.1 Typologie klimatu na pracovišti

Většina odborníků v oblasti pracovního prostředí se shoduje na tom, že bez pozitivního pracovního klimatu je obtížné vytvořit efektivní pracovní prostředí. Proto zajímá vědce, zaměstnance, nadřízené i manažery stejná otázka: Jaké jsou charakteristiky pozitivního pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci rádi pracují, kde se cítí dobře a kde je minimální množství pracovních problémů?

Typy sociálního klimatu se odlišují podle různých hodnotících kritérií a poskytují odpověď na otázku, jaké prostředí v organizaci panuje a jak jsou zaměstnanci vnímáni. Existuje několik obecných kritérií pro rozlišení klimatu. Grecmanová (2008) uvádí: Pozitivní versus negativní sociální klima na pracovišti.

2.2 Pozitivní klima na pracovišti

Pozitivní pracovní prostředí je charakterizováno vzájemnou důvěrou, angažovaností zaměstnanců a otevřeným vedením ze strany nadřízených. Organizace, které dosahují takového pozitivního pracovního prostředí, jsou často považovány za vzory a mohou inspirovat i ostatní organizace k vytvoření příznivějšího pracovního prostředí (Grecmanová, 2008).

Znaky pozitivního pracovního prostředí z různých perspektiv lze vyčlenit následovně:

Z pohledu zaměstnanců:

- Pracovní prostředí umožňuje samostatnost a objevování, což zaměstnanci považují za příjemné.
- Požadavky odpovídají individuálním schopnostem zaměstnanců.
- Zaměstnanci mají jistotu, že budou akceptováni a že se k nim přistupuje spravedlivě.
- Mají možnost zažít úspěch ve své práci.

- Organizace je pro zaměstnance přehledná a srozumitelná.
- Podporuje se rozvoj osobnosti zaměstnanců.
- Zaměstnanci mají možnost vnímat pracovní prostředí jako svůj vlastní životní prostor.

Z pohledu nadřízených:

- Nadřízení rádi pracují na svém pracovišti, dobře vedou a rádi spolupracují s kolegy a podřízenými.
- Cítí radost z uznání a spravedlivého ohodnocení.
- Mají možnosti prožívat citový soulad a pocit sounáležitosti s kolegy, úspěch ve svém oboru působnosti a pocit seberealizace v práci.
- Cítí svobodu a samostatnost v práci.
- Jsou spokojeni s daným stavem věcí a s bezkonfliktní atmosférou (Vykopalová, 1992).

Z pohledu veřejnosti:

- Pracovní prostředí musí připravit zaměstnance k úspěšnému zapojení do pracovního světa a k zodpovědné účasti na veřejném životě.
- Musí podporovat osobní a odbornou mobilitu zaměstnanců (Barták, 2023).

2.3 Negativní klima na pracovišti

Negativní pracovní klima je charakterizováno vzájemnou nedůvěrou, neangažovaností zaměstnanců a formálním vedením ze strany nadřízených, kteří neprojevují pochopení a neoceňují kvalitní práce, což může vést k vážným důsledkům pro firmu (Čapek, 2010).

Mezi další faktory, které mohou negativně ovlivnit pracovní prostředí patří autoritativní přístup nadřízených, nadměrná kritika a nedostatek pozitivní zpětné vazby, nedostatek podpory pro tvořivost a inovaci, nízká míra motivace zaměstnanců a jejich nezájem o pracovní úkoly a povinnosti, zaměření na chyby a neúspěchy namísto pozitivního posilování, přehnaná organizovanost nebo naopak chaos v pracovním prostředí, nadbytek rušivých faktorů ovlivňujících práci, nejasná a nekonzistentní pravidla a směrnice, atmosféra napětí, obavy a nejistoty ohledně budoucnosti, nedostatek společných cílů a jasného směřování, omezená a narušená komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými, nesnášenlivost a nedostatek vzájemného respektu, rivalita a soutěživost mezi zaměstnanci a negativní a nepřátelské vztahy v pracovním kolektivu (Fialová, 2007). Toto prostředí může významně ovlivnit výkon a spokojenost zaměstnanců.

3 Faktory ovlivňující klima na pracovišti

Tato kapitola se věnuje podrobné analýze různých faktorů, které formují atmosféru a prostředí v pracovním kontextu. Konkrétně se kapitola zaměřuje na význam klimatu v organizaci, rozdíly v klimatu v závislosti na **typu a velikosti organizace** a vliv interakcí mezi různými úrovněmi zaměstnanců. Dalším tématem jsou **tvůrci sociálního klimatu**, jako jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci, a jejich vzájemné interakce, které mají klíčový vliv na atmosféru v pracovním prostředí. Nakonec se tato část zaměřuje i na **interakce mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky**, a závěr této kapitoly se zabývá **externími faktory**, jako jsou osobní situace zaměstnanců a jejich dopad na sociální klima v pracovním prostředí.

3.1 Typ organizace

Pro dosažení optimálních pracovních výkonů u zaměstnanců je klíčové vytvořit prostředí, které podporuje jejich práci. Důležité je, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili pohodlně a měli možnost vykonávat své pracovní úkoly v příznivé atmosféře a za vhodných materiálních a sociálně-psychologických podmínek. Vzhledem k tomu, že trávíme na pracovišti většinu svého času, je podstatné, aby bylo správně uspořádáno. To má vliv nejen na pracovní pohodu, ale také na zdraví zaměstnanců, což se promítá do jejich pracovního výkonu.

Při navrhování úkolů a pracovních míst je důležité brát v úvahu několik faktorů:

Prvním z nich je uspořádání pracovního prostoru. Je nezbytné vybrat vhodnou pracovní polohu, která umožní zaměstnancům minimalizovat jednostrannou zátěž. Optimální je střídání práce ve stoje a ve vklonu, což snižuje riziko degenerativních onemocnění, jako jsou problémy s páteří, únavou a bolestmi zad. Práce ve vklonu může vést k únavě a bolestem po delší době, zatímco práce ve stoje je energeticky méně náročná a přispívá k udržení stability (Koubek, 2001).

3.2 Velikost organizace a počet zaměstnanců

Druhým velmi významným faktorem je vnitřní struktura týmu (Hermochová, 2006). Průzkumy naznačují, že týmy s podobnými osobnostními typy si lépe porozumí a rychleji se shodnou při řešení problémů. Nicméně tato homogenita může vést k opakovaným chybám z důvodu nedostatku různorodých perspektiv. Proto je v takovýchto týmech užitečná externí spolupráce. Naopak týmy s různorodými typy osobností budou sice komunikovat pomaleji a jejich proces řešení problémů bude trvat déle, avšak pravděpodobně dosáhnou lepších výsledků díky pestřejšímu spektru názorů a pohledů na problém. Kromě toho hraje ale také roli počet zaměstnanců a velikost organizace. V menších firmách je

obvykle snazší vytvořit příjemnější a rodinné pracovní prostředí (Hubertová, 1995), zatímco větší firmy se často zaměřují na striktní řízení a hierarchii (Crkalová & Riethof, 2007).

Krüger (2004) zdůrazňuje, že týmy s méně, než pěti členy obvykle nedosahují vysokých výkonů, zatímco týmy s více než 11 členy často trpí rozpadem na menší podskupiny, což vede ke snížení produktivity a obtížnější výměně informací.

3.3 Tvůrci sociálního klimatu

Nejprve je nutné objasnit pojem "tvůrce/činitel". V oblasti matematiky se jedná o obecný výraz pro prvky součinu, tedy čísla, která se násobí. V lidském chování může "činitel" značit faktory nebo složky, které ovlivňují určitý jev nebo situaci. Například v oblasti psychologie a fyziologie může lidský činitel zahrnovat různé vlastnosti a schopnosti, které ovlivňují pracovní výkon, efektivitu a spolehlivost (Minářová, 2017).

Armstrong (2007) identifikuje několik klíčových faktorů ovlivňujících zaměstnanecké vztahy v organizaci, jako je například organizační kultura, styl vedení, klima důvěry a každodenní interakce mezi zaměstnanci. Zaměřuje se na budování důvěry mezi zaměstnanci a důležitost personální politiky ve vztahu k hodnocení, povyšování, kariérnímu růstu a odměňování. Kromě toho organizační kultura, hodnoty managementu a interakce mezi zaměstnanci a nadřízenými také ovlivňují zaměstnanecké vztahy. Příznivá pracovní atmosféra je charakterizována důvěrou, porozuměním, podporou a respektem, což souvisí s vedením (Armstrong, 2007).

3.3.1 Zaměstnavatel

Vliv vedoucích pracovníků, jako klíčových postav v hierarchii firemní struktury, zahrnuje formování pracovního prostředí a kultury v organizaci. Jejich role nekončí pouze při organizaci a řízení pracovních procesů, ale také při vytváření atmosféry a vztahů mezi zaměstnanci. Jejich jednání a celkové postupy ve vedení mají významný dopad na motivaci, produktivitu a spokojenost zaměstnanců (Pichrt & Tomšej, 2023).

Schopnost vedoucích pracovníků ocenit práci zaměstnanců, podporovat jejich rozvoj, poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a vytvářet prostředí pro otevřený dialog jsou zásadní pro vytvoření pozitivního pracovního klimatu. Kvalitní vedoucí nejen motivují své podřízené k lepším výsledkům, ale měli by také sloužit jako vzor pro profesní růst svých zaměstnanců.

Podobně jako učitelé ve třídě, vedoucí pracovníci mají moc ovlivnit atmosféru a klima v pracovním prostředí. Jejich schopnost empatie, komunikace a vedení je klíčová pro budování důvěry a respektu mezi zaměstnanci a pro vytváření prostředí, které podporuje efektivní spolupráci a inovaci. Firmy, kde

vedoucí úspěšně vytvářejí pozitivní pracovní prostředí, často vykazují vyšší míru spokojenosti zaměstnanců, lepší výkonnost a nižší fluktuaci pracovníků (Kubínková , et al., 2007).

3.3.2 Zaměstnanec

Zaměstnanci mají taktéž významný podíl na formování pracovního prostředí v organizaci. Jejich individuální osobnostní charakteristiky a profesní zkušenosti se mění v průběhu času, a každý z nich přináší do pracovního prostředí svůj jedinečný příspěvek. Zaměstnanci se adaptují na dynamiku pracovního týmu, kde se budují vztahy a hierarchie. Průběh životních fází zaměstnanců, od počátku jejich kariéry až po pozdější etapy, přináší změny ve vztazích jak k vedoucím, tak ke kolegům. Někteří zaměstnanci postupují v kariéře a získávají významnější pozice, zatímco jiní se mohou cítit na okraji týmu. V pracovním prostředí se mohou objevit i problémy jako šikana a agresivní chování, které mohou negativně ovlivnit pracovní atmosféru.

Proces hodnocení zaměstnanců má klíčový vliv na jejich motivaci a celkovou atmosféru v organizaci. Spravedlivé hodnocení a poskytování zpětné vazby jsou nezbytné pro podporu pozitivní pracovní kultury. Management by měl aktivně řešit problémy jako šikana a konflikty mezi zaměstnanci, aby udržel zdravé a produktivní pracovní prostředí (Nolč, 2003).

3.4 Interakce mezi nadřízenými a podřízenými

Ve fungujícím pracovním prostředí je klíčové, aby k sobě nadřízení i podřízení projevovali respekt a vzájemnou podporu. Dodržování hierarchie a pracovních postupů přispívá k úspěchu organizace a udržení pozitivní pracovní dynamiky. Otevřená komunikace a schopnost naslouchat potřebám kolegů podporují vytváření prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni k dosažení společných cílů. Je důležité, aby nadřízení reagovali na připomínky a návrhy svých podřízených s empatií a respektem, což přispívá k posílení pracovních vztahů a celkové úspěšnosti organizace.

Interakce mezi nadřízenými a podřízenými je klíčovým prvkem organizace podle Armstronga (1999), který vyjadřuje preferenci k byrokratické formě organizace. Tato forma je považována za efektivní díky své jasně definované organizační struktuře s přesně stanovenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti, a také díky explicitním pravidlům pro fungování.

Bossing

Jedním z fenoménů, které mohou tuto interakci negativně ovlivnit, je tzv. "bossing". Tato forma agrese se vyskytuje tehdy, když nadřízení vyvíjejí nepříznivý tlak na své podřízené. (Kratz, 2005). Bossing má často negativní vliv na pracovní výkon zaměstnanců a na celkovou atmosféru. Mezi techniky

bossingu patří například zostuzování obětí před ostatními kolegy, přidělování práce, která je pod úrovní kvalifikace oběti nebo naopak zadávání příliš složitých úkolů. Tyto praktiky mohou vést k pocitu strachu a nejistoty u zaměstnanců a negativně ovlivňovat jejich vztahy s nadřízenými (Beňo, 2003).

Hubertová (1995) uvádí, že častými příčinami bossingu jsou negativní pocity vůči organizaci. Když je vedoucí vystaven tlaku z vyšších pater hierarchie, může se stát, že tento tlak přenese na své podřízené. Bossing může také vzniknout z osobních důvodů vedoucího, jako jsou osobní antipatie vůči některým zaměstnancům, žárlivost nebo strach ztratit kontrolu. V některých případech může nadřízený využívat bossingu k posílení své autority, i když je možné, že se nakonec stane obětí tohoto chování (Beňo, 2003).

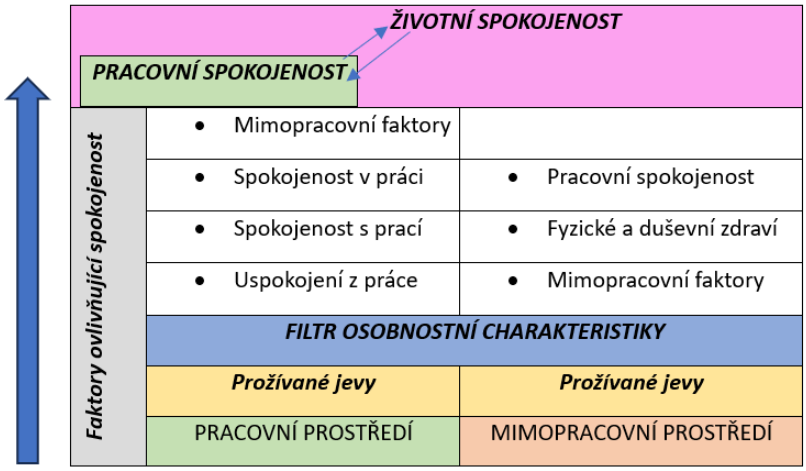
Faktory ovlivňující pracovní spokojenost z hlediska společenských potřeb a vztahů v pracovní skupině	
sounáležitost se skupinou	sociální potřeby
přijetí pracovníka skupinou	
přátelství a harmonické vztahy	
sociální interakce a komunikace	
pozice v pracovní skupině a její prestiž	potřeba uznání
stabilní a vysoké sebehodnocení a sebeúcta	
touha po pozornosti a významu vlastní osoby	
uznání a ocenění pracovní skupinou a nadřízenými	
pozitivní hodnocení pracovníka a respekt k jeho osobě	

OBRÁZEK 4 – OBSAH SOCIÁLNÍCH POTŘEBA A POTŘEB UZNÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Zdroj: (Armstrong, 2002, p. 43), (Tureckiová, 2004, p. 51), (Kollárik, 1979, p. 65)

3.5 Externí vlivy a jejich dopad na sociální klima v pracovním prostředí

Vedle hlavních faktorů utvářejících pracovní prostředí jsou rovněž důležité i vedlejší aspekty, jako jsou osobní problémy pracovníků (Mikuláštík, 2010). Ty mohou výrazně ovlivnit sociální atmosféru v organizaci. Pokud například zaměstnanec nebo zaměstnavatel čelí osobním problémům v rodině, může se to promítnout do pracovního prostředí a negativně ovlivnit vztahy mezi kolegy a celkovou pracovní atmosféru. Je tudíž klíčové, aby zaměstnanci i zaměstnavatelé byli schopni oddělit své pracovní povinnosti od osobních záležitostí a soustředili se na svou práci i navzdory případným obtížím mimo pracoviště (Nakonečný, 1992).



OBRÁZEK 5 – VLIV PRACOVNÍ A ŽIVOTNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Nakonečný, 1992, p. 135)

4 Konflikty na pracovišti

V pracovním prostředí se často vyskytují konfliktní situace, které mohou mít významný dopad na zaměstnance i na celkové klima organizace. Tato kapitola se zaměřuje na **identifikaci konfliktních situací**, **analýzu příčin a faktorů**, které konflikty na pracovišti vyvolávají a na závěr zkoumá **dopady konfliktů na pracovní prostředí a jednotlivce**.

4.1 Identifikace konfliktních situací

„*Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému*.“ (Plamínek, 2009, p. 35).

Konflikt lze rovněž definovat jako situaci, kdy dochází ke srážce mezi dvěma nebo více stranami, snahami, silami nebo tendencemi, které jsou zcela nebo částečně navzájem protichůdné nebo se navzájem vylučují (Křivohlavý, 2002). Jedna strana aktivně usiluje o dosažení svého cíle, zatímco druhá strana se jí snaží bránit, nebo kdy obě strany soupeří o dosažení stejného cíle, který může být dosažen pouze jednou z nich (Pauknerová, 2006). Jedná se o jakýsi rozpor, neshodu, spor či hádku. Jsou to zkrátka běžné situace v lidském životě, kterým nelze zabránit (Jermář, 2014).

Konflikty obvykle vnímáme negativně, avšak mají i pozitivní stránky:

Pozitivní vliv: pozitivním aspektem je uvolnění napětí, přehodnocení vztahů a podnět k změnám, které brání stagnaci. Konflikty mohou také pomoci jedinci formovat a zpřesňovat vlastní názory a postoje, což přispívá ke zlepšení kvality rozhodování a zájmu o řešení problémů.

Negativní vliv: na druhou stranu mohou konflikty vyvolat negativní emoce a stavy, což vede ke stresu, nespokojenosti a snížení pracovního výkonu. Tyto konflikty narušují vzájemné vztahy a komunikaci mezi lidmi, což vytváří nepříjemnou atmosféru na pracovišti. Dále mohou vést ke zvýšené absenci či nemocnosti zaměstnanců (Jermář, 2014).

Existuje několik faktorů, které mohou negativně ovlivnit výkon týmu:

Mezi ně patří nedostatečná míra samostatnosti, nedostatečná podpora ze strany organizace, příliš velký počet členů týmu, nedostatek potřebných zdrojů, nedostatečné uznání, zpětná vazba a individuální hodnotící systém, který podporuje soutěžení mezi členy týmu a nebere v úvahu úspěchy týmu jako celku (Hayes, 2005).

V organizacích se setkáváme s různě velkými společenstvími lidí, kde každý jednotlivec je unikátní, ale zároveň součástí většího celku, kterým se navzájem ovlivňují. Tyto kolektivy mají charakteristické prostředí a náladu. Konflikty v organizacích nejsou omezeny pouze na jednotlivce; zejména ve větších

společnostech s různými odděleními, skupinami nebo týmy mohou vznikat situace soupeření, které mohou eskalovat do interpersonálních krizí, nazývaných konflikty. Dalšími faktory, které přispívají k vzniku konfliktů, jsou věk, pohlaví, postavení, finanční ohodnocení, stres, nevhodné pracovní podmínky a struktura organizace. I když jsou konflikty považovány za přirozený jev, odborníci upozorňují na důležitost jejich správného řešení. Pokud jsou konflikty přehlíženy, mohou představovat budoucí riziko, včetně násilného chování a negativních emocí na pracovišti, které mohou vést k nespokojenosti a syndromu vyhoření (Rabiňáková & Mičienka, 2004).

Křivohlavý ve svém díle z roku (1988) rozpoznává dialektický protiklad mezi spoluprací a soutěží (konfliktem) a identifikuje některé oblasti v pracovním prostředí, kde se tento protiklad projevuje:

HLEDISKO	VZTAH SPOLUPRÁCE	VZTAH SOUPEŘENÍ – KONFLIKT
A. *Vidění sebe a toho druhého*	Společný zájem a zisk	Vlastní zájem a zisk
	Tendence konvergence (sbližování)	Tendence divergence (neshoda)
	Altercentrická/noscentrická orientace („ty“ a „my“)	Egocentrická orientace („já“)
	Partner je vnímán objektivně s předpokladem dobré vůle	Partner je vnímán zkresleně
	Předtucha konformity (jsme na tom stejně)	Předtucha nonkonformisty (typu: já jsem dobrý, ale soupeř špatný)
B. *Postoje jedné strany k druhé*	Přátelský vztah	Nepřátelský vztah
	Otevřený dialog, diskuse, rozhovor, kontakt	Napjatý vztah, předstíraný nezájem, ztráta kontaktu
	Důvěra k soupeři	Důvěra k soupeři až příliš malá, nepatrná nebo naprosto žádná
	Podezíravost neexistuje	Běžně se objevující podezíravost
	Snaha o kompromis a společné nalezení řešení	Snaha o dosažení vlastních cílů bez ohledu na partnera
	Spolupráce	Soutěžení – konflikt
C. *Chod informací*	Otevřené a transparentní sdílení informací	Skrytá a zkreslená manipulace s informacemi
	Důraz na včasnou a kvalitní komunikaci	Selekce informací a prezentace s cílem získat výhodu
D. *Orientace*	Vyhledávání řešení pro obě strany – snaha o shodu	Zaměření na vlastní prospěch a překážení partnerovi
	Otevřenost vůči potřebám a zájmům druhé strany	Ochrana vlastních zájmů a maximalizace vlastního prospěchu

OBRÁZEK 6 - DIALEKTICKÝ PROTIKLAD SPOLUPRÁCE A SOUPEŘENÍ

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Křivohlavý, 1988, pp. 186)

V uvedené tabulce je prezentováno chování zaměstnanců v různých situacích s bipolárním rozdělením mezi "spolupracující" a "soupeřící". Nicméně, tato dělení nemohou plně zachytit jedinečnost každé osoby v pracovní skupině, neboť každý zaměstnanec má své vlastní osobnostní charakteristiky. Skutečný vliv na spokojenost zaměstnanců a klima v organizaci spíše vyplývá z "vůdců mínění", jejich

osobnostních rysů a způsobu chování. Pokud tito jedinci projevují spolupracující chování, je pravděpodobné, že ostatní zaměstnanci je budou následovat podobným způsobem.

4.2 Příčiny a faktory vedoucí ke konfliktům

Jedním z hlavních aspektů v oblasti konfliktů na pracovišti je jejich původ, tedy zdroje, které vedou k jejich vzniku. Podle Koubka (2007) mohou konflikty vznikat z osobnostních rysů a sociálního chování jednotlivců, jako jsou problémoví zaměstnanci, nesnášenlivci nebo lidé s negativními postoji k ostatním. Dále nedorozumění způsobené špatnou komunikací a nedostatečným informováním pracovníků mohou také sloužit jako zdroje konfliktů. Autor dále uvádí, že špatný styl vedení lidí v organizaci a nedostatečná pozornost věnovaná osobnostním charakteristikám členů týmu mohou přispívat ke vzniku konfliktů.

Nezdravé konflikty a sociální patologie se rozvíjejí v podnikových prostředích, kde panuje atmosféra strachu. Mezi další znaky podporující patologii patří tolerování neadaptivních taktik chování, jako je donášení, lži a nepodporování prosociálních a firemních sounáležitostí (Koubek, 2007). Konflikty mohou být také ovlivněny faktory, které se dějí mimo pracoviště, jako jsou osobní problémy zaměstnanců nebo politická situace ve společnosti (Znebejánek, 2015).

Podle Bednáře (2013) se v těchto prostředích lidé spolčují do různých paktů, přičemž ti, kteří jsou okouzlující a lichotiví, mají tendenci podlézat vedení a tvořit pikle proti ostatním. Mezi charakteristické znaky patologických organizací patří nejasnost v pozicích, vztazích mezi nadřízenými a podřízenými, a zvláštní výsady některých zaměstnanců bez zjevného důvodu. Dále je v těchto organizacích běžná skrytá komunikace, a důležité informace jsou často sdělovány nepřímo nebo pozdě. Kromě toho se ve firmách s patologickým prostředím často projevuje stísňující atmosféra, která je chudá na radost (Bednář, 2013).

V pracovním prostředí mohou vznikat konflikty z různých příčin, jako jsou například i nesplněná očekávání, frustrace, rozdílné osobnostní vlastnosti, ego a emocionální stavy jednotlivců. Komunikace může být zdrojem konfliktů, kdy nedorozumění či špatné interpretace projevů druhé strany mohou vyvolat nevhodné reakce. Kromě toho mohou hrát roli i různé formy rivalit, předsudků nebo soutěživosti, které mohou situaci ještě zhoršit. Konflikty jsou častější v pracovních týmech nebo kolektivech, kde se lidé dlouhodobě potkávají a musí společně řešit různé problémy. Každý pracovní tým nebo skupina lidí se dříve či později setká s konfliktními situacemi. Schopnost jednotlivců tyto neshody vyřešit a navrátit vztahy do harmonie se může značně lišit. Nepříznivé pracovní prostředí může vést k častějším a závažnějším konfliktům (McConnon, 2009).

Mezi nejběžnější příčiny těchto konfliktů patří:

- Technickoorganizační faktory, jako je nedostatečná organizace práce nebo nejasné vymezení odpovědností a pravomocí.
- Sociální faktory, které se týkají vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, a nejasného hodnocení práce.
- Psychologické faktory, jako jsou konflikty osobností a vliv charakteru na temperament (Kadlec & Miller, 2018).

Krüger (2004) identifikuje několik dalších faktorů, které mohou přispět ke selhání týmu:

Pokud jsou členové týmu z různých oddělení, mohou hájit pouze zájmy svých oddělení namísto zájmů celého týmu, členové týmu se soustředí pouze na své individuální cíle, a není možné stanovit společné cíle, někteří pracovníci preferují práci na svých úkolech a považují práci v týmu za zbytečnou, nedochází k dodržování domluvených schůzek, a svěřené úkoly jsou splněny jen částečně nebo vůbec, v týmu se objevuje soutěživost, komunikace v týmu není dostatečně otevřená, členové týmu se navzájem kontrolují a sledují s negativními úmysly, pracovníci nejsou loajální vůči týmu, rozdělení rolí v týmu není zcela jasné, tým není dostatečně sžitý se svým vedoucím (Krüger, 2004).

4.3 Dopady konfliktů na pracovní prostředí a jednotlivce

Konflikty, které trvají dlouhou dobu, negativně ovlivňují psychiku zaměstnanců, což se projevuje sníženou kooperací mezi spolupracovníky, kteří začnou hledat chyby u druhých spíše než u sebe samých, a také poklesem pracovního výkonu, kdy jednotlivci ztrácejí motivaci k efektivní práci (Castellini, 2023). Dlouhodobý negativní vliv může oslabit jedince jak fyzicky, projevující se například nervovými problémy a zvýšenou náchylností k nemocem, tak i morálně, což se projevuje apatií k práci, nezájmem o výsledky, neochotou sdílet informace, a dokonce i donášením na kolegy. Tento druh poškození má vážné důsledky pro organizaci, včetně zvýšené fluktuace zaměstnanců (Glasl, 2015).

Konflikty mají významný dopad na pracovní prostředí, kde každý jedinec vnímá tyto situace odlišně a reaguje na ně různými způsoby. Je však zřejmé, že konflikty ovlivňují sociální atmosféru v organizaci a mohou vést k negativním následkům. Pro účastníky je klíčové mít vyvinuté kvalitní komunikační dovednosti, jako je schopnost argumentace, vyjednávání a aktivního naslouchání, což může přispět k efektivnímu řešení konfliktů (Michalík, 2010).

Pokud se konflikt na pracovišti neřeší a nevyřeší se, může se situace zhoršit a nevyřešené vztahy mezi zaměstnanci mohou postupně eskalovat do druhé fáze, kterou je dlouhodobý teror. Konflikt často začíná jako banální a někdy i náhodný, často provokovaný urážlivými poznámkami, vtípky, pomluvami,

zadržováním informací a podobně. I když se jedná o začátek, kdy se konflikt nejeví jako dlouhodobý útok, je první fáze dostatečně krátká a lze ji konstruktivně řešit tak, aby se předešlo mobbingu a bossingu (Svobodová, 2007).

Konflikty jsou běžnou a nezbytnou součástí lidské existence a společnosti by se je měli snažit zvládnout a diskutovat o nich, nikoliv je zakrývat (Bedrnová & Nový, 1998).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Historie organizace

Historie zubní laboratoře Kulovaný sahá až do roku 2004, kdy byla založena ve skromných prostorách bývalého statku v Nehvizdech. Tuto dnes velmi významnou zubní společnost založili dva zakladatelé a zároveň majitelé firmy, Adam Kulovaný a jeho přítelkyně Tereza Urbanová, jako dva zubní technici, kteří začínali v jedné malé místnosti, vybavené pouze keramickou pecí a pískovačem. Postupně, s narůstající poptávkou po jejich službách, rozšířili svůj tým o další zaměstnance, včetně osob na rozvoz zubních protéz a administrativních pracovníků. Díky úspěchu a kvalitě poskytovaných služeb se laboratoř rychle rozrostla. Od svého počátku se firma zaměřila na nadstandardní kvalitu, přesnost, estetiku a funkčnost protetických prací, což přineslo spokojenost ošetřujících lékařů a pacientů.

Díky svému úspěchu se zubní laboratoř Kulovaný v roce 2011 přestěhovala do nových, mnohem větších prostor v Hloubětíně, kde byly k dispozici nové prostory, které byly lépe vybavené a připravené na další, o něco kvalitnější rozvoj. Zde byla propozice laboratoře vytvořena podle představ s důrazem na funkčnost pro techniky a komfort pro pacienty. Laboratoř je zaměřena především na protetické práce a neustále sleduje dentální novinky. Důraz kladou na kvalifikaci zaměstnanců, pravidelně je školí a účastní se odborných seminářů. To je zárukou kvalitních protetických prací a následné spokojenosti zákazníků.

V roce 2015 začal Adam Kulovaný nabízet službu intraorálního skenování, což byl pro něj nový krok, protože tuto službu obvykle poskytují sami lékaři. Přechod na digitální technologie byl důležitý pro zvýšení přesnosti a eliminaci lidských chyb. V té době, kdy digitální technologie teprve začínaly, mnoho dentálních laboratoří mělo omezené možnosti. Společnost Henry Schein mu poskytovala podporu a společně pořádali akce pro spolupracující lékaře, jako například intraorální skenování nebo navigovanou implantologii. V posledních letech došlo k výraznému rozvoji digitálních technologií, ale málokterá společnost dokáže poskytnout podporu a služby srovnatelné s těmi, které Adamovi Kulovanému poskytovala společnost Henry Schein.

Adam Kulovaný je zkušený zubní technik, specializující se na výrobu a opravy zubních protéz. Jeho laboratoř je známá vysokou kvalitou, spolehlivostí a profesionálním přístupem k zákazníkům. Nabízí širokou škálu služeb v oboru zubní techniky, včetně poradenství a péče o zubní zdraví.

Celkově je zubní laboratoř Kulovaný známá svými kvalitními službami a profesionálním přístupem, což ji činí preferovanou volbou pro ty, kteří hledají spolehlivou péči v oblasti zubní techniky. S rostoucí poptávkou po jejich službách se laboratoř stává stále důležitějším hráčem na trhu s dentálními službami, a to díky své dlouholeté historii, úspěchu a spokojenosti zákazníků. V současné době se stala jednou z předních firem ve svém oboru a největší zubní laboratoří v České republice, která dnes zaměstnává kolem 35 zaměstnanců.

6 Úvod do praktické části

Výzkumným problémem tohoto výzkumu je analýza dopadu konfliktu mezi zakladateli firmy na pracovní prostředí a výkon zaměstnanců ve společnosti zubní keramika Kulovaný. Tento výzkumný problém byl řešen prostřednictvím analýzy dat získaných z dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci společnosti. Na základě analýzy dat poté byla formulovaná konkrétní doporučení pro zlepšení pracovního prostředí. Tato doporučení byla navržena s cílem podpořit harmonické vztahy na pracovišti a zvýšit efektivitu pracovního procesu, zejména s ohledem na řešení konfliktů mezi vedoucími pracovníky.

6.1 Cíle průzkumu

Hlavním cílem průzkumu bylo pomocí dotazníkového šetření zhodnotit, v jakém rozsahu a v kterých oblastech se konflikt projevuje a jaký má vliv na mezilidské vztahy, spolupráci, komunikaci, motivaci a spokojenost zaměstnanců, stejně jako na jejich pracovní výkon a další faktory. Mezi hlavní cíle patří prozkoumat pohled zaměstnanců na konflikt mezi vedoucími pracovníky a jejich vliv na pracovní prostředí.

Tento výzkum se zaměřil na zkoumání vlivu pracovního konfliktu mezi vedoucími pracovníky tzv. zakladateli firmy na pracovní prostředí v praxi. Provedený průzkum pomocí dotazníku byl speciálně určen zaměstnancům společnosti zubní laboratoře Kulovaný a byl zaměřen na následující otázky:

- Jak byste zhodnotili svůj stupeň spokojenosti ve firmě před vypuknutím krize mezi zakladateli?
- Jak hodnotíte svůj současný stupeň spokojenosti ve firmě?
- Jak vnímáte konflikt mezi vedoucími pracovníky?
- V jakých oblastech se konkrétně krize ve vedení projevila?

6.2 Metoda průzkumu

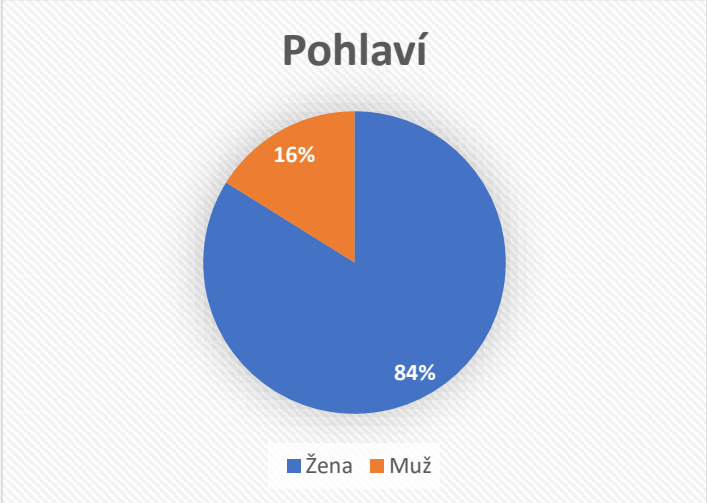
Pro získání informací a dat pro tento průzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, která se opírala o vytvořený anonymní dotazník, obsahující uzavřené otázky, které respondentům umožňovaly výběr pouze jedné z odpovědí. Distribuce dotazníku probíhala prostřednictvím e-mailové korespondence, kde byl přiložen odkaz na online formulář v aplikaci Google Forms. Vyplnění dotazníku trvalo přibližně 10–15 minut.

Samotný dotazník byl strukturován do tří částí, přičemž úvodní část tzv. popis vzorku obsahovala demografické údaje respondentů. První část se zaměřila na dva hlavní cíle, zatímco druhá a třetí část měly každá svůj specifický cíl.

Veškeré grafy a tabulky byly vytvořeny pomocí softwaru MS Excel a zpracovány na základě získaných dat z dotazníkového šetření.

6.3 Popis vzorku

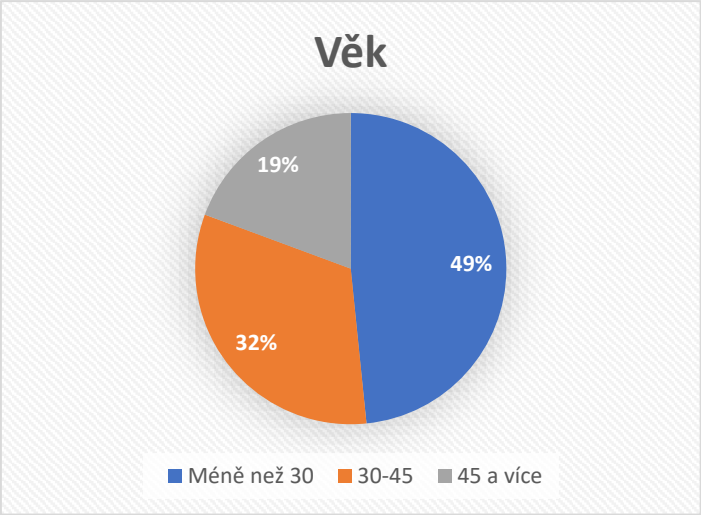
Jak již bylo zmíněno výše, úvodní část dotazníku se zaměřila na demografické informace. Vzhledem k celkovému počtu 35 zaměstnanců ve společnosti, celkem dotazník vyplnilo 31 respondentů, z nichž 26 bylo žen (84 %) a 5 mužů (16 %).



OBRÁZEK 7 - ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE POHLAVÍ

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli klasifikováni do věkových skupin podle následující kategorie: pracovníci mladší než 30 let, pracovníci ve věku 30–45 let a pracovníci ve věku 45 let a více, z nichž 15 bylo mladších než 30 let, 10 respondentů ve věku 30-45 let a 6 ve věku 45 a více. Jejich rozdělení zobrazuje následující graf a tabulka.



OBRÁZEK 8 - ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE VĚKU

Zdroj: Vlastní zpracování

	Méně než 30 let		30-45 let		45 let a více	
Ženy	14	97 %	8	90 %	5	92 %
Muži	1	3 %	2	10 %	1	8 %
Celkem	15	100 %	10	100 %	6	100 %

TABULKA 1- ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ PODLE POHLAVÍ A VĚKU

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Dotazníkový průzkum

Dotazník byl rozdělen do tří částí, přičemž každá část se zaměřuje na specifické aspekty zkoumané problematiky. Na všechny otázky v dotazníku odpovědělo všech 31 respondentů, což poskytuje důležitý soubor dat pro tento výzkum.

7.1 První část dotazníku

První část dotazníku byla zaměřena na dvě výzkumné otázky, které pomohly lépe porozumět vnímané spokojenosti zaměstnanců ve firmě před a po vypuknutí konfliktu mezi zakladateli.

První výzkumnou otázkou je:

- Jak byste zhodnotili svůj stupeň spokojenosti ve firmě před vypuknutím krize mezi zakladateli?

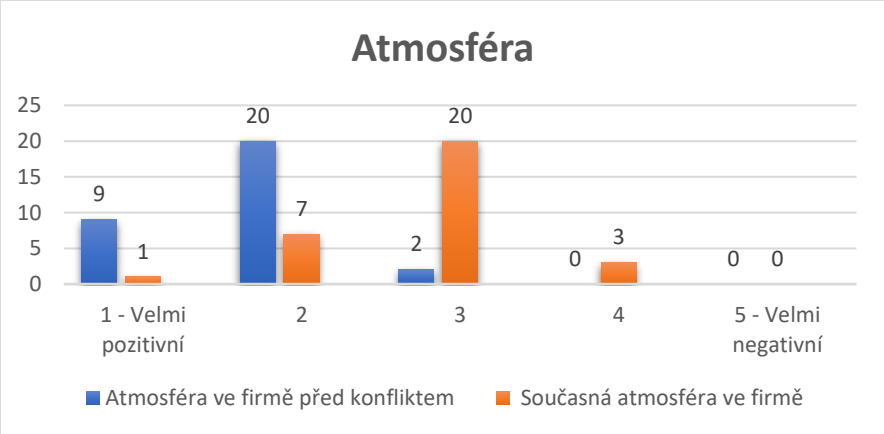
Druhou výzkumnou otázkou je:

- Jak hodnotíte svůj současný stupeň spokojenosti ve firmě?

Respondentům bylo předloženo celkem 12 otázek, ve kterých měli vyjádřit své vnímání různých faktorů prostředí ve firmě, jak je vnímali před vypuknutím konfliktu mezi zakladateli a jak je vnímají nyní, v době konfliktu. Tyto otázky byly formulovány tak, aby umožnily porovnání změn ve vnímání atmosféry a dalších aspektů pracovního prostředí v průběhu konfliktu. Respondenti měli možnost vyjádřit své odpovědi na škále od 1 do 5, kde 1 značí nejvyšší a 5 nejnižší stupeň vnímané spokojenosti.

Tímto způsobem byl získán ucelený obraz o vlivu konfliktu mezi zakladateli na celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě a jeho dopadu na pracovní prostředí a atmosféru.

1. **Atmosféra ve firmě**



OBRÁZEK 9 - ATMOSFÉRA

Zdroj: Vlastní zpracování

Atmosféra ve firmě před konfliktem

Před konfliktem ve vedení firmy 9 respondentů (29 %) označilo atmosféru jako velmi pozitivní (škála 1), 20 respondentů (65 %) ji hodnotilo jako spíše pozitivní (škála 2), a pouze 2 respondenti (6 %) jako neutrální (škála 3). Nikdo z respondentů neoznačil atmosféru jako spíše negativní (škála 4) nebo velmi negativní (škála 5).

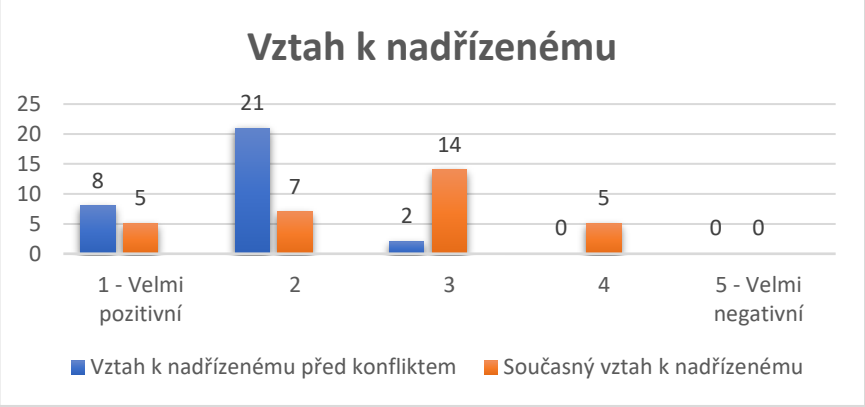
Současná atmosféra ve firmě

Současnou atmosféru ve firmě označil 1 respondent (3 %) jako velmi pozitivní (škála 1), 7 respondentů (23 %) ji hodnotilo jako spíše pozitivní (škála 2), 20 respondentů (64 %) jako neutrální (škála 3), 3 respondentů (10 %) jako spíše negativní (škála 4), a žádný respondent ji neoznačil jako velmi negativní (škála 5).

Vyhodnocení

Z porovnání hodnocení atmosféry ve firmě před konfliktem a v současnosti lze vyvodit určité závěry. Před konfliktem většina respondentů vnímala atmosféru jako převážně pozitivní, s většinou hodnocení na škále 1 a 2. V současné době však došlo k poklesu pozitivity, jak naznačuje zvýšený počet odpovědí na škále 3 a 4. I když se číselně může zdát, že situace zůstala podobná, je třeba brát v úvahu změny ve vnímání. Zvýšený počet neutrálních odpovědí naznačuje, že současná situace není tak jednoznačně pozitivní, jako před konfliktem. To může mít negativní dopad na pracovní prostředí a vnímání zaměstnanců. Je důležité, aby se vedení firmy zabývalo těmito zjištěnými problémy a snažilo se obnovit pozitivní atmosféru v organizaci.

2. Vztah k nadřízenému



OBRÁZEK 10 - VZTAH K NADŘÍZENÉMU

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah k nadřízenému před konfliktem

8 (26 %) respondentů označilo vztah s nadřízeným jako velmi pozitivní (škála 1), 21 (68 %) jako spíše pozitivní (škála 2), a 2 (6 %) jako neutrální (škála 3). Žádný respondent neoznačil vztah s nadřízeným jako spíše negativní (škála 4) ani velmi negativní (škála 5).

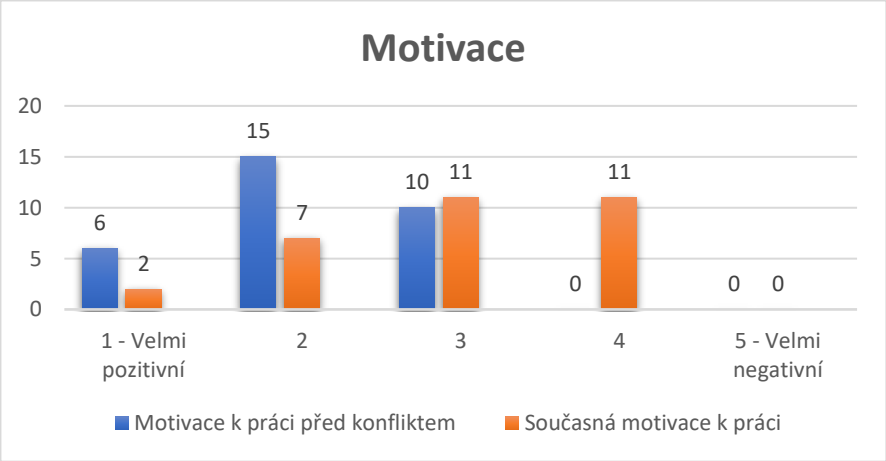
Současný vztah k nadřízenému

Současný vztah s nadřízeným označilo 5 (16 %) respondentů jako velmi pozitivní (škála 1), 7 (23 %) jako spíše pozitivní (škála 2), 14 (45 %) jako neutrální (škála 3), 5 (16 %) jako spíše negativní (škála 4), a žádný respondent neoznačil vztah jako velmi negativní (škála 5).

Vyhodnocení

Z těchto výsledků vyplývá, že vztah s nadřízeným ve firmě se zhoršil od doby vzniku konfliktu ve vedení. Před konfliktem byl většinou respondentů vnímán jako pozitivní, zatímco v současnosti je vztah spíše neutrální, s několika respondenty vyjadřujícími mírně negativní názor. Tento pokles pozitivity naznačuje, že konflikt ve vedení firmy měl negativní dopad na vztah mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

3. Motivace k práci



OBRÁZEK 11- MOTIVACE

Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace k práci před konfliktem

6 respondentů (19 %) označilo svou motivaci jako velmi vysokou (škála 1), 15 (49 %) jako vysokou (škála 2), a 10 (32 %) jako střední (škála 3). Žádný respondent neoznačil svou motivaci jako spíše nízkou (škála 4) ani velmi nízkou (škála 5).

Současná motivace k práci

2 respondenti (6 %) odpověděli, že je jejich motivace velmi vysoká (škála 1), 7 (23 %) jako vysoká (škála 2), 11 (36 %) jako střední (škála 3), a dalších 11 (35 %) označilo současnou motivaci jako spíše nízkou (škála 4). Žádný respondent neoznačil svou motivaci jako velmi nízkou (škála 5).

Vyhodnocení

Z výsledků tedy vyplývá, že motivace k práci se od doby vzniku konfliktu ve vedení snížila. Před konfliktem byla většinou respondentů vnímána jako vysoká nebo velmi vysoká, zatímco v současnosti je motivace spíše střední a část respondentů vyjadřuje dokonce i nízkou motivaci k práci. Tento pokles motivace naznačuje, že konflikt ve vedení firmy měl negativní dopad na motivaci zaměstnanců.

4. **Spokojenost s pracovními podmínkami**

OBRÁZEK 12 - SPOKOJENOST S PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI

Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s pracovními podmínkami před konfliktem

5 respondentů (16 %) označilo atmosféru jako velmi pozitivní (škála 1), 23 respondentů (74 %) ji hodnotilo jako spíše pozitivní (škála 2), a pouze 3 respondenti (10 %) jako neutrální (škála 3). Žádný z respondentů neposkytl hodnocení na škále 4 nebo 5.

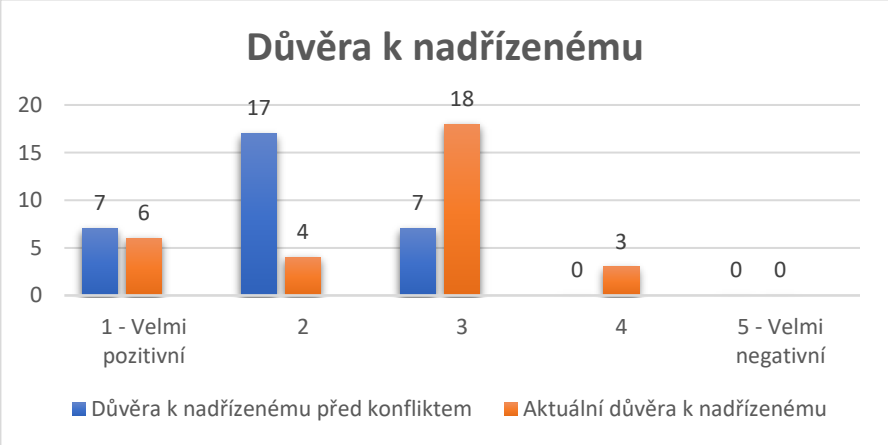
Současná spokojenost s pracovními podmínkami

1 respondent (3 %) označil atmosféru jako velmi pozitivní (škála 1), 10 respondentů (32 %) ji hodnotilo jako spíše pozitivní (škála 2), 19 respondentů (62 %) jako neutrální (škála 3), 1 respondentů (3 %) jako spíše negativní (škála 4), a žádný respondent ji neoznačil jako velmi negativní (škála 5).

Vyhodnocení

Před konfliktem byla spokojenost s pracovními podmínkami většinou respondentů vnímána jako vysoká, zatímco v současnosti je spokojenost spíše na střední úrovni. Z těchto výsledků je zřejmé, že konflikt ve vedení firmy měl negativní dopad zaměstnanců i na tento faktor.

5. **Důvěra k nadřízenému**



OBRÁZEK 13 - DŮVĚRA K NADŘÍZENÉMU

Zdroj: Vlastní zpracování

Důvěra k nadřízenému před konfliktem

7 respondentů (22 %) označilo svou důvěru k nadřízenému jako velmi vysokou (škála 1), 17 (55 %) jako vysokou (škála 2), a 7 (23 %) jako střední (škála 3). Žádný respondent nevyjádřil svou důvěru jako spíše nízkou (škála 4) ani velmi nízkou (škála 5).

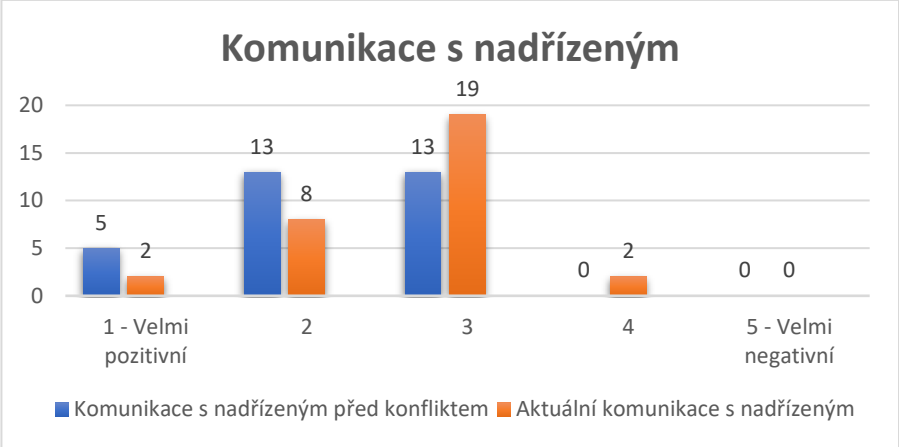
Aktuální důvěra k nadřízenému

Na otázku ohledně aktuální důvěry k nadřízenému 6 respondentů (19 %) odpovědělo, že je jejich důvěra k nadřízenému velmi vysoká (škála 1), 4 (13 %) jako vysoká (škála 2), 18 (58 %) jako střední (škála 3), a 3 (10 %) jako spíše nízká (škála 4). Žádný respondent neoznačil svoji důvěru k nadřízenému jako velmi nízkou (škála 5).

Vyhodnocení

Z výsledků vyplývá, že důvěra k nadřízenému se od doby vzniku konfliktu ve vedení mírně snížila. Před konfliktem byla většina respondentů vnímána jako vysoká nebo velmi vysoká, avšak v současnosti je důvěra spíše střední. Tento pokles důvěry může naznačovat negativní dopad konfliktu ve vedení firmy na vztahy mezi zaměstnanci a jejich důvěru k nadřízeným. Je důležité, aby vedení podniklo opatření ke zlepšení komunikace a obnovení důvěry v pracovním prostředí.

6. Komunikace s nadřízeným



OBRÁZEK 14 - KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace s nadřízeným před konfliktem

První otázka se týkala komunikace s nadřízeným před vypuknutím konfliktu, kde 5 respondentů (16 %) odpovědělo na škále 1, 13 respondentů (42 %) na škále 2, a dalších 13 respondentů (42 %) na škále 3. Žádný z respondentů neposkytl hodnocení na škále 4 nebo 5.

Aktuální komunikace s nadřízeným

Druhá otázka se zaměřovala na aktuální komunikaci s nadřízeným, kde 2 respondenti (7 %) označilo svou komunikaci jako velmi vysokou (škála 1), 8 respondentů (26 %) jako vysokou (škála 2), 19 respondentů (61 %) jako střední (škála 3), a 2 respondenti (6 %) jako spíše nízkou (škála 4). Žádný z respondentů neoznačil svou komunikaci jako velmi nízkou (škála 5).

Vyhodnocení

Z těchto výsledků vyplývá, že většina respondentů vnímá aktuální komunikaci s nadřízeným jako střední úrovně, přičemž malá část respondentů označila komunikaci jako spíše negativní. Komunikace před vypuknutím konfliktu byla vnímána jako rozmanitá, s převažujícím počtem respondentů na střední úrovni.

Následující tabulka znázorňuje shrnutí výsledků první části dotazníku:

Kategorie	Velmi pozitivní	2	3	4	Velmi negativní
Atmosféra ve firmě					
Před konfliktem	9	20	2	0	0
Současnost	1	7	20	3	0
Vztah k nadřízenému					
Před konfliktem	8	21	2	0	0
Současnost	5	7	14	5	0
Motivace k práci					
Před konfliktem	6	15	10	0	0
Současnost	2	7	11	11	0
Spokojenost s pracovními podmínkami					
Před konfliktem	5	23	3	0	0
Současnost	1	10	19	1	0
Důvěra k nadřízenému					
Před konfliktem	7	17	7	0	0
Současnost	6	4	18	3	0
Komunikace s nadřízeným					
Před konfliktem	5	13	13	0	0
Současnost	2	8	19	2	0

TABULKA 2 - SHRNUTÍ PRVNÍ ČÁSTI DOTAZNÍKU

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Druhá část dotazníku

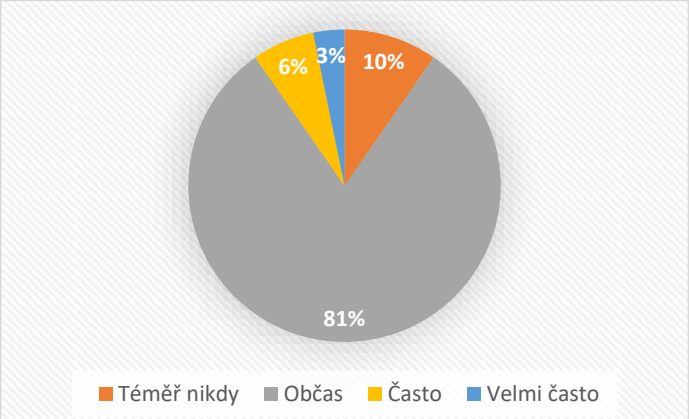
Druhá část dotazníku se věnovala této výzkumné otázce:

- Jak vnímáte konflikt mezi vedoucími pracovníky?

Konflikty ve vedení firmy jsou klíčovým faktorem ovlivňujícím pracovní prostředí a vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Cílem této části bylo porozumět tomu, jakým způsobem zaměstnanci vnímají konflikty mezi vedoucími pracovníky a jak tyto konflikty ovlivňují jejich pracovní prostředí a výkon.

Respondenti byli dotazováni na soubor pěti otázek týkajících se jejich vnímání konfliktu ve vedení firmy. Analýza odpovědí na tyto otázky umožnila lépe pochopit, jak zaměstnanci reagují na konfliktní situace ve vedení firmy a jakým způsobem se tyto situace projevují v jejich pracovním životě. Tyto poznatky byly klíčové pro identifikaci potenciálních problémů ve vedení firmy a pro navrhování strategií, které by mohly vést k jejich řešení a k vytvoření harmonického a produktivního pracovního prostředí.

1. **Jak často vnímáte konflikt mezi vedoucími pracovníky?**



OBRÁZEK 15 - FREKVENCE VNÍMÁNÍ KONFLIKTU MEZI VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se týkala frekvence, jakou respondenti konflikty vnímají.

3 respondenti (10 %) uvedli, že konflikt mezi vedoucími pracovníky nevnímá téměř nikdy, 25 respondentů (81 %) odpovědělo, že ho vnímá občas, 2 respondenti (6 %) uvedli, že konflikt vnímají často, a jediný respondent (3 %) odpověděl, že konflikt mezi vedoucími pracovníky vnímá velmi často.

Jak často vnímáte konflikt mezi vedoucími pracovníky?	Počet respondentů	Procento
Téměř nikdy	3	10 %
Občas	25	81 %
Často	2	6 %
Velmi často	1	3 %
Celkový výsledek	31	100 %

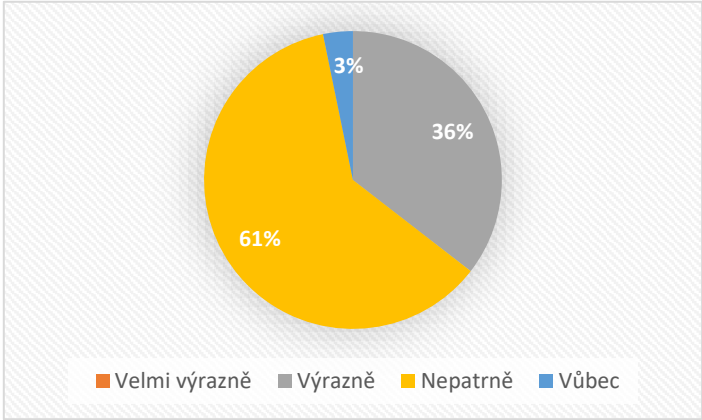
TABULKA 3 - SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Tato data naznačují, že většina respondentů vnímá konflikty mezi vedoucími pracovníky jako občasný jev. Avšak je také důležité poznamenat, že existuje menší skupina respondentů, kteří uvádějí, že tyto konflikty jsou vnímány často, a dokonce jeden respondent i velmi často. To může mít důsledky pro pracovní atmosféru a produktivitu, a proto je důležité, aby byly tyto konflikty řešeny efektivně a preventivně.

2. **Jak moc si myslíte, že tento konflikt ovlivňuje pracovní atmosféru**



OBRÁZEK 16 - MÍRA VLIVU KONFLIKTU NA PRACOVNÍ ATMOSFÉRU

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato část dotazníku se dále zabývala vlivem konfliktu mezi vedoucími pracovníky na pracovní atmosféru.

Z výsledků vyplývá, že žádný z respondentů neuvedl, že má konflikt velmi výrazný vliv na pracovní atmosféru, 11 respondentů (36 %) odpovědělo, že konflikt má výrazný vliv, 19 respondentů (61 %) uvedlo, že má konflikt nepatrný vliv, a pouze 1 respondent (3 %) odpověděl, že konflikt nemá vůbec žádný vliv na pracovní atmosféru.

Jak moc si myslíte, že tento konflikt ovlivňuje pracovní atmosféru?	Počet respondentů	Procento
Velmi výrazně	0	0 %
Výrazně	11	36 %
Nepatrně	16	61 %
Vůbec	1	3 %
Celkový výsledek	31	100 %

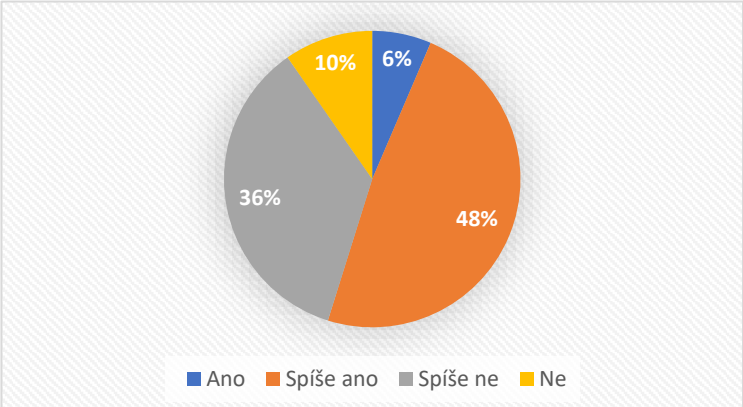
TABULKA 4 - SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Celkově tedy lze konstatovat, že ačkoli existuje určitá část respondentů, kteří uvádějí výrazný vliv konfliktu na pracovní atmosféru, většina respondentů považuje tento vliv za nepatrný. To naznačuje, že i přes existenci konfliktů mezi vedoucími pracovníky, pracovní atmosféra v organizaci není zásadně narušena.

3. **Souhlasíte s tvrzením, že konflikt ve vedení firmy má vliv na Váš pracovní výkon?**



OBRÁZEK 17 - VLIV KONFLIKTU NA PRACOVNÍ VÝKON

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším tématem druhé části dotazníku byla otázka, která se zaměřovala na to, jak respondenti vnímají vliv konfliktu mezi vedoucími pracovníky na svůj pracovní výkon.

Z výsledků odpovědí v dotazníku vyplývá, že většina respondentů (54 %) vnímá, že konflikt ve vedení firmy má alespoň nějaký vliv na jejich pracovní výkon. To zahrnuje 2 respondenty (6 %), kteří tvrdí, že má přímý vliv, a dalších 15 respondentů (48 %), kteří uvádějí, že má spíše vliv. Naopak 11 respondentů (36 %) odpovědělo, že konflikt ve vedení nemá na jejich pracovní výkon významný vliv, zatímco 3 respondenti (10 %) tvrdí, že konflikt ve vedení neovlivňuje jejich pracovní výkon vůbec.

Souhlasíte s tvrzením, že konflikt ve vedení firmy má vliv na Váš pracovní výkon?	Počet respondentů	Procento
Ano	2	6 %
Spíše ano	15	48 %
Spíše ne	11	36 %
Ne	3	10 %
Celkový výsledek	31	100 %

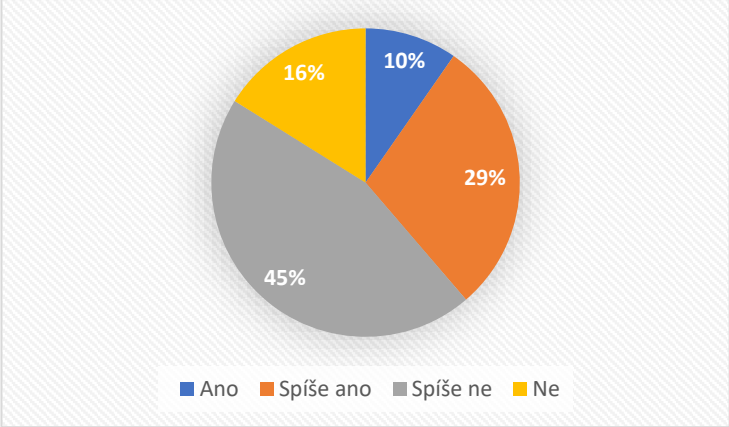
TABULKA 5 - SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Tato data naznačují, že pro většinu respondentů je konflikt ve vedení alespoň částečně relevantním faktorem, který ovlivňuje jejich pracovní výkon. I když někteří respondenti tvrdí, že tento vliv není výrazný, je stále důležité brát v úvahu, že konflikty ve vedení mohou mít různé dopady na zaměstnance a jejich pracovní výkon. Organizace by měly aktivně řešit konflikty ve vedení a vytvářet prostředí podporující efektivní pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců.

4. **Máte pocit, že Váš nadřízený reaguje na krizovou situaci tak, aby zachoval pozitivní pracovní prostředí?**



OBRÁZEK 18 - PERCEPCE REAKCE NADŘÍZENÝCH NA KRIZOVÉ SITUACE A UDRŽOVÁNÍ POZITIVNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato část dotazníku se zaměřovala na to, zda respondenti vnímají, že jejich nadřízení reagují na krizové situace tak, aby zachovali pozitivní pracovní prostředí.

Z výsledků vyplývá, že 3 respondenti (10 %) uvedli, že mají pocit, že jejich nadřízený reaguje na krizové situace tak, aby zachoval pozitivní pracovní prostředí. Dalších 9 respondentů (29 %) odpovědělo,

že spíše mají takový pocit. Naopak, 14 respondentů (45 %) uvedlo, že spíše takový pocit nemají, a 5 respondentů (16 %) odpovědělo, že takový pocit nemají vůbec.

Máte pocit, že Váš nadřízený reaguje na krizovou situaci tak, aby zachoval pozitivní pracovní prostředí?	Počet respondentů	Procento
Ano	3	10 %
Spíše ano	9	29 %
Spíše ne	14	45 %
Ne	5	16 %
Celkový výsledek	31	100 %

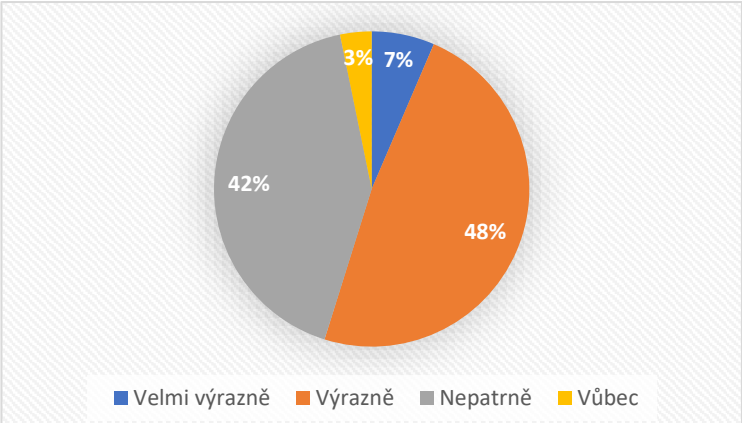
TABULKA 6 - SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Ze shromážděných dat je patrné, že většina respondentů má určité vnímání reakcí svých nadřízených na krizové situace a jejich dopad na pracovní prostředí. Zatímco menší část respondentů vyjadřuje pozitivní vnímání, větší část naznačuje, že reakce nadřízených ne vždy podporují zachování pozitivního pracovního prostředí. Tyto výsledky mohou sloužit jako vodítko pro implementaci strategií nebo opatření, která by mohla vést k větší stabilitě a podpoře pracovního prostředí v době krizových událostí.

5. **Pociťujete, že konflikt ve vedení firmy negativně ovlivňuje spolupráci s externími partnery a dodavateli?**



OBRÁZEK 19 – VLIV KONFLIKTU VE VEDENÍ FIRMY NA SPOLUPRÁCI S EXTERNÍMI PARTNERY A DODAVATELI

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou druhé části dotazníku, na kterou byli respondenti dotázáni, se zaměřovala na jejich vnímání vlivu konfliktu ve vedení firmy na spolupráci s externími partnery a dodavateli.

Na tuto otázku odpověděli 2 respondenti (7 %) tak, že pociťují negativní vliv konfliktu ve vedení firmy na spolupráci s externími partnery a dodavateli velmi výrazně. Většina respondentů, konkrétně 15 (48 %), odpověděla, že tento negativní vliv cítí výrazně. 13 respondentů (42 %) uvedlo, že pocit negativního vlivu je spíše nepatrný. Pouze 1 respondent (3 %) nezaznamenal žádný negativní vliv konfliktu ve vedení firmy na spolupráci s externími partnery a dodavateli.

Pociťujete, že konflikt ve vedení firmy negativně ovlivňuje spolupráci s externími partnery a dodavateli?	**Počet respondentů**	**Procento**
Velmi výrazně	2	7 %
Výrazně	15	48 %
Nepatrně	13	42 %
Vůbec	1	3 %
Celkový výsledek	31	100 %

TABULKA 7 - SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Zdroj: Vlastní zpracování

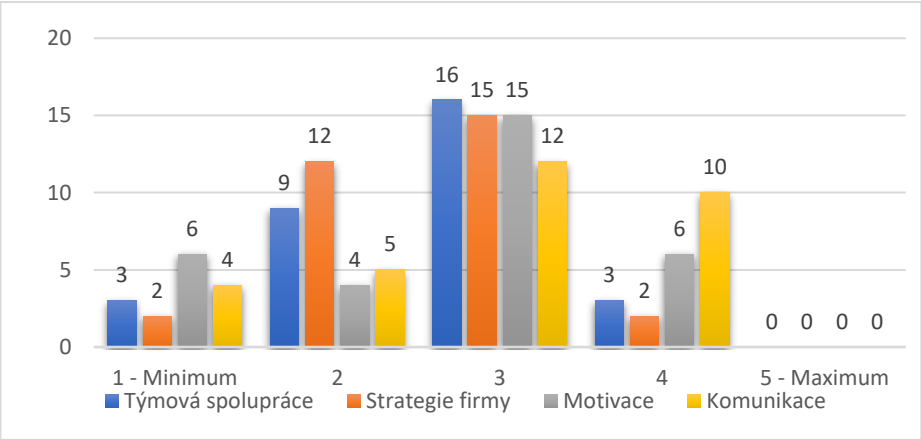
Vyhodnocení

Tato data naznačují, že většina respondentů vnímá negativní dopad konfliktu ve vedení firmy na spolupráci s externími partnery a dodavateli, přičemž někteří ho vnímají velmi výrazně, ale většina respondentů vnímá situaci spíše výrazně až nepatrně. Tento negativní dojem ale může ovlivnit efektivitu komunikace a spolupráce s externími subjekty, což může vést k potenciálním problémům v oblasti dodávek, partnerství a obchodních vztahů. Takový negativní vliv konfliktů ve vedení firmy na spolupráci s externími partnery a dodavateli by měl být brán vážně a měly by být přijaty kroky k jejich minimalizaci nebo eliminaci, aby byla zajištěna stabilní a prosperující obchodní situace.

7.3 Třetí část dotazníku

Třetí a zároveň poslední část dotazníku se zaměřila na výzkumnou otázku:

- V jakých oblastech se konkrétně krize ve vedení projevila?



OBRÁZEK 20 - TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE, STRATEGIE FIRMY, MOTIVACE, KOMUNIKACE

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli v dotazníku požádání, aby odpověděli na 8 otázek na škále 1–5 (kde hodnota 1 představuje minimální a hodnota 5 maximální ovlivnění daného faktoru) a tím vyjádřili do jaké míry konflikt ovlivňuje následující faktory na pracovišti. Mezi tyto faktory patří:

1. **Týmová spolupráce**

Prvním zkoumaným tématem v poslední části dotazníku byla týmová spolupráce, kde respondenti byli vyzváni označit, jakým způsobem se krize ve vedení projevila právě v této oblasti.

Z výsledků je patrné, že 3 respondenti (10 %) označili na škále hodnocení 1, což naznačuje minimální projev krize ve vedení v oblasti týmové spolupráce. Dalších 9 respondentů (29 %) označilo hodnotu na škále 2, zatímco většina, konkrétně 16 respondentů (52 %) vyhodnotila projev krize ve vedení jako průměrný (škála 3). Pouze 3 respondenti (10 %) odpověď značili na škále 4, což indikuje mírný vliv krize ve vedení na týmovou spolupráci. Zajímavě, žádný respondent nevybral hodnotu na škále 5, což by naznačovalo extrémně výrazný projev krize ve vedení v oblasti týmové spolupráce.

Vyhodnocení

Z těchto výsledků vyplývá, že většina respondentů vnímá vliv krize ve vedení na týmovou spolupráci jako střední, přičemž jen malá část respondentů označila výrazný, ale naopak i minimální projev této krize.

2. **Strategie firmy**

Dalším zkoumaným tématem v poslední části dotazníku byla strategie firmy.

Pouze 2 respondenti (7 %) označili na škále hodnocení hodnotu 1, což indikuje minimální projev krize v této oblasti. 12 respondentů (39 %) vybralo hodnotu na škále 2, zatímco nejvyšší počet respondentů, celkem 15 (48 %) označilo hodnotu na škále 3, což naznačuje průměrný projev krize ve strategické oblasti. 2 respondenti (6 %), označili hodnotu 4, což znamená výrazný vliv krize na strategii firmy. Nebyl zaznamenán žádný respondent, který by označil hodnotu 5, což by znamenalo extrémně výrazný projev krize v této oblasti.

Vyhodnocení

Tato data naznačují, že většina respondentů vnímá vliv krize mezi vedoucími pracovníky na strategii firmy jako minimální až průměrný. I když někteří respondenti označili vliv krize za výrazný, většina vnímá situaci spíše jako mírně problematickou nebo bez výrazného dopadu. Přesto je důležité si uvědomit, že i malé změny ve strategii mohou mít v dlouhodobém horizontu významné důsledky pro organizaci. Doporučuje se proto, aby byly provedeny opatření k minimalizaci rizik a posílení stability strategického směřování firmy, aby byla zajištěna udržitelnost a konkurenceschopnost na trhu.

3. **Motivace**

V této části dotazníku byli respondenti požádáni o hodnocení míry, jak moc se v oblasti motivace projevila krize mezi vedoucími pracovníky.

Na základě získaných dat lze konstatovat, že 6 respondentů (19 %) označilo hodnotu na škále 1, což naznačuje minimální projev krize mezi vedoucími pracovníky na motivaci. 4 respondenti (13 %) vybrali hodnotu na škále 2, což indikuje nízký vliv krize na motivaci. Největší skupina respondentů, celkem 15 (49 %), označila hodnotu 3, což znamená průměrný projev krize ve vztahu k motivaci. Dalších 6 respondentů (19 %) vybralo hodnotu 4, což naznačuje výrazný vliv krize na motivaci. Nebyla

zaznamenána žádná odpověď označená hodnotou 5, což by znamenalo extrémně výrazný projev krize v této oblasti.

Vyhodnocení

Ze získaných dat je patrné, že většina respondentů vnímá vliv krize mezi vedoucími pracovníky na motivaci jako průměrný, s menšími projevy na obou extrémech škály. To může naznačovat, že motivace zůstává relativně stabilní i v době krizových situací, ale může být ovlivněna různými faktory souvisejícími s průběhem krize.

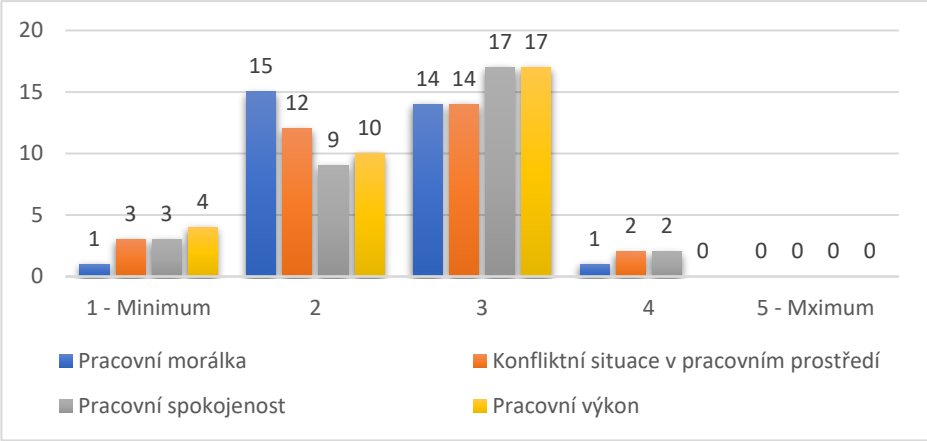
4. Komunikace

Dalším tématem byla komunikace.

Ze získaných dat vyplývá, že 4 respondenti (13 %) označili na škále hodnocení hodnotu 1, což naznačuje minimální projev krize ve vedení na komunikaci. Dalších 5 respondentů (16 %) vybralo hodnotu 2, což naznačuje nízký vliv krize na komunikaci. Největší skupina respondentů, celkem 12 (39 %), označila hodnotu na škále 3, což znamená průměrný projev krize ve vztahu ke komunikaci. 10 respondentů (32 %) vybralo hodnotu 4, což naznačuje výrazný vliv krize na komunikaci. Nebyla zaznamenána žádná odpověď označená na škále 5, což by znamenalo extrémně výrazný projev krize v této oblasti.

Vyhodnocení

Tato data ukazují, že většina respondentů vnímá vliv krize mezi vedoucími pracovníky na komunikaci jako průměrný až výrazný, s menším počtem respondentů, kteří vnímají komunikaci jako minimálně ovlivněnou.



OBRÁZEK 21 - PRACOVNÍ MORÁLKA, KONFLIKTNÍ SITUACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ, PRACOVNÍ SPOKOJENOST, PRACOVNÍ VÝKON

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Pracovní morálka

Dalším sledovaným tématem v poslední části tohoto dotazníku byla pracovní morálka.

Získaná data ukazují, že pouze 1 respondent (3 %) označil minimální projev krize ve vedení na pracovní morálce na škále 1. Největší část respondentů, a to 15 (44 %) vybrala hodnotu na škále 2, což naznačuje nízký vliv krize na pracovní morálku. Dalších 14 respondentů (41 %) označilo hodnotu na škále 3, což znamená průměrný projev krize ve vztahu k pracovní morálce. Pouze 1 respondent (3 %) vybral hodnotu na škále 4, což naznačuje výrazný vliv krize na pracovní morálku. Nebyla zaznamenána žádná odpověď označená na škále 5, což by znamenalo extrémně výrazný projev krize v této oblasti.

Vyhodnocení

Získaná data naznačují, že většina respondentů vnímá vliv konfliktu ve vedení na pracovní morálku spíše jako průměrný až nízký. Pouze menší část respondentů naznačuje, že krize může mít výraznější dopad na pracovní morálku. I přesto je důležité si uvědomit, že i malé změny v pracovní morálce mohou mít důsledky pro celkovou efektivitu práce zaměstnanců a stabilitu organizace.

6. Konfliktní situace v pracovním prostředí

Dalším bodem v dotazníku byly konfliktní situace v pracovním prostředí.

Ze získaných dat vyplývá, že 3 respondenti (10 %) označili minimální vliv krize ve vedení na konfliktní situace v pracovním prostředí (škála 1). 12 respondentů (39 %), vybrala hodnotu na škále 2, což naznačuje nízký vliv krize na konfliktní situace v pracovním prostředí. Největší část respondentů, a to 15

(45 %) označilo hodnotu na škále 3, což znamená průměrný projev krize ve vztahu ke konfliktním situacím v pracovním prostředí. 2 respondenti (6 %) vybrali hodnotu 4, což naznačuje výrazný vliv krize na konfliktní situace v pracovním prostředí. Na škále 5 nebyla zaznamenána žádná odpověď, což by znamenalo extrémně výrazný projev krize v této oblasti.

Vyhodnocení

Z výsledků tedy vyplývá, že většina respondentů vnímá vliv konfliktu ve vedení na konfliktní situace v pracovním prostředí jako spíše nízký až průměrný. I když existuje určitá část respondentů, kteří pociťují výraznější dopad krize na konfliktní situace, celkově je ale tento vliv vnímán jako mírný. Je důležité si však uvědomit, že i nízký stupeň konfliktů v pracovním prostředí může negativně ovlivnit produktivitu a spokojenost zaměstnanců, a proto je vhodné věnovat pozornost řešení a prevenci konfliktních situací v organizaci.

7. Pracovní spokojenost

Dalším tématem byla pracovní spokojenost zaměstnanců. Pracovní spokojenost je klíčovým faktorem pro produktivitu, efektivitu a dlouhodobou loajalitu zaměstnanců v organizaci.

3 respondenti (10 %) označili minimální vliv krize ve vedení na pracovní spokojenost (hodnota na škále 1), 9 respondentů (29 %) vybralo hodnotu na škále 2, což naznačuje nízký vliv krize na pracovní spokojenost. Největší část respondentů, a to 17 (55 %) označilo hodnotu na škále 3, což znamená průměrný projev krize ve vztahu k pracovní spokojenosti. 2 respondenti (6 %) vybrali hodnotu na škále 4, což naznačuje výrazný vliv krize na pracovní spokojenost. Na škále 5 nebyla zaznamenána žádná odpověď, což by znamenalo extrémně výrazný projev krize v této oblasti.

Vyhodnocení

Získaná data ukazují, že většina respondentů vnímá vliv konfliktu ve vedení na pracovní spokojenost spíše jako nízký až průměrný. I když existuje určitá část respondentů, kteří pociťují výraznější dopad krize na pracovní spokojenost, celkově je tento vliv vnímán jako mírný. Nicméně je důležité si uvědomit, že dokonce i malé snížení pracovní spokojenosti může mít negativní dopad na výkonnost zaměstnanců a dlouhodobou stabilitu organizace, a proto je vhodné věnovat pozornost opatřením k jejímu zlepšení.

8. **Pracovní výkon**

Jako poslední sledované téma tohoto dotazníku byl pracovní výkon zaměstnanců. Pracovní výkon hraje klíčovou roli v dosahování cílů organizace a zajišťuje efektivní fungování pracovního prostředí.

Ze získaných dat je zřejmé, že 4 respondenti (13 %) označili minimální vliv krize ve vedení na pracovní výkon (hodnota 1). Dalších10 respondentů (32 %) vybralo hodnotu škále 2, což naznačuje nízký vliv krize na pracovní výkon. Největší část respondentů, a to 17 (55 %) označilo hodnotu 3, což znamená průměrný projev krize ve vztahu k pracovnímu výkonu. Hodnotu na škále 4 a 5 neoznačil žádný z respondentů.

Vyhodnocení

Z výsledků tedy vyplývá, že většina respondentů vnímá vliv konfliktu ve vedení na pracovní výkon spíše jako nízký až průměrný. I když existuje určitá část respondentů, kteří pociťují výraznější dopad krize na pracovní výkon, celkově je tento vliv vnímán jako mírný. Nicméně je důležité si uvědomit, že i malé snížení pracovního výkonu může mít negativní dopad na výsledky organizace, a proto je vhodné věnovat pozornost opatřením k jeho zlepšení a udržení.

Následující tabulka znázorňuje shrnutí výsledků třetí části dotazníku:

V jakých oblastech se krize projevila	Minimum	2	3	4	Maximum
Týmová spolupráce	3	9	16	3	0
Strategie firmy	2	12	15	2	0
Motivace	6	4	15	6	0
Komunikace	4	5	12	10	0
Pracovní morálka	1	15	14	1	0
Konfliktní situace v pracovním prostředí	3	12	14	2	0
Pracovní spokojenost	3	9	17	2	0
Pracovní výkon	4	10	17	0	0

TABULKA 8 - SHRNUTÍ TŘETÍ ČÁSTI DOTAZNÍKU

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Vyhodnocení průzkumu

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla provedena analýza následujících výzkumných otázek. Nejprve se zaměřila na dvě klíčové otázky, které osvětlují subjektivní prožitek zaměstnanců ve sledované organizaci. První otázka se týkala hodnocení úrovně spokojenosti pracovníků před vypuknutím krize mezi zakladateli. Druhá otázka následně zkoumala, jak zaměstnanci hodnotí svou současnou úroveň spokojenosti ve firmě.

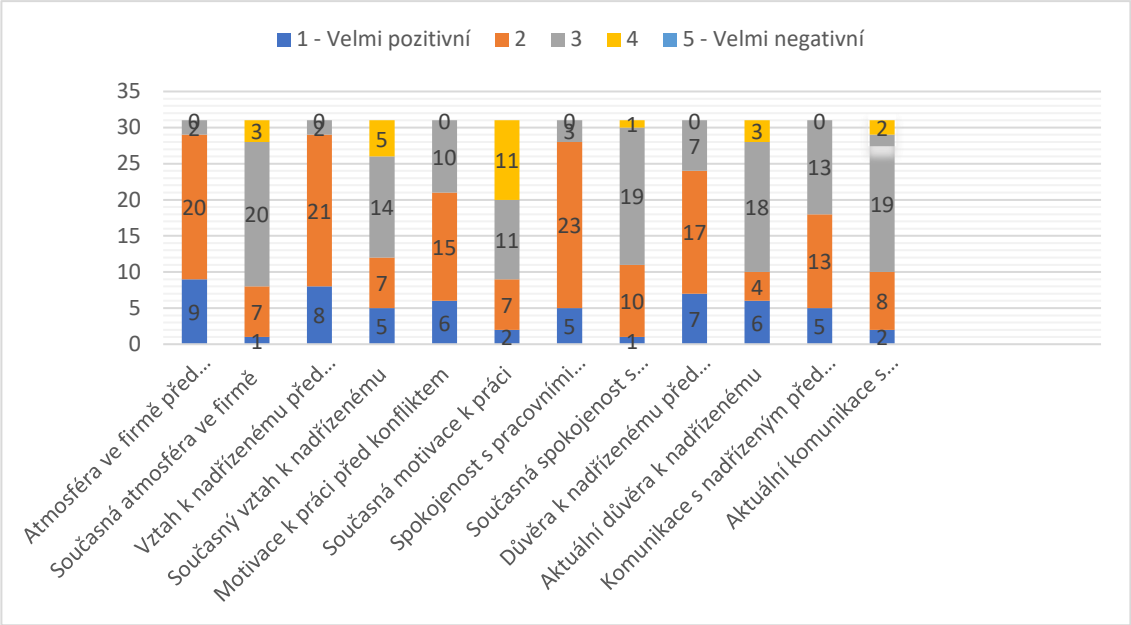
- Jak byste zhodnotili svůj stupeň spokojenosti ve firmě před vypuknutím krize mezi zakladateli?

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že před vypuknutím konfliktu mezi zakladateli firmy byla spokojenost zaměstnanců ve firmě obecně hodnocena jako pozitivní. To naznačuje, že zaměstnanci ve firmě vnímali své pracovní prostředí jako příznivé a pohodlné.

- Jak hodnotíte svůj současný stupeň spokojenosti ve firmě?

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že respondenti vyjádřili spíše neutrální hodnocení svého současného stupně spokojenosti ve firmě. Je tedy zřejmé, že po vypuknutí konfliktu mezi zakladateli firmy došlo k částečné změně ve vnímané spokojenosti zaměstnanců, a že aktuální spokojenost zaměstnanců ve firmě se v důsledku konfliktu poněkud zhoršila.

Následující graf zobrazuje porovnání spokojenosti respondentů před konfliktem a v současné době. Sloupce grafu reprezentují počet respondentů, kteří určitý bod (spokojenost před konfliktem nebo v současné době) označili. Takto graf vizualizuje, jak se změnila spokojenost zaměstnanců od doby před konfliktem po současnou dobu. Porovnání počtu respondentů v jednotlivých kategoriích pomáhá lépe porozumět, jaký vliv má konflikt na jejich spokojenost.



OBRÁZEK 22 - VÝSLEDKY SPOKOJENOSTI

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků grafu vyplývá, že respondenti hodnotí svou spokojenost ve všech oblastech méně příznivě než před vypuknutím konfliktu. Největší zhoršení se projevilo v oblasti motivace a vztahu k nadřízeným, které byly nejvíce hodnoceny na úrovni 3 a 4.

Následující tabulka poskytuje celkové vyhodnocení změn v různých oblastech pracovního prostředí před a po konfliktu. V tabulce jsou uvedeny kategorie, které zahrnují atmosféru ve firmě, vztah k nadřízenému, motivaci k práci, spokojenost s pracovními podmínkami, důvěru k nadřízeným a komunikaci s nadřízeným. Každá kategorie má tři sloupce pro hodnocení změn: zhoršení, stejná úroveň a zlepšení.

Kategorie	Zhoršení	Stejná úroveň	Zlepšení	Celkový výsledek
Atmosféra ve firmě	8	13	21	**13**
Vztah k nadřízenému	3	14	17	**14**
Motivace k práci	4	8	12	**8**
Spokojenost s pracovními podmínkami	4	13	17	**13**
Důvěra k nadřízenému	1	13	14	**13**
Komunikace s nadřízeným	3	5	8	**5**

TABULKA 9 - CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek je rozdíl mezi počtem respondentů, kteří v dotazníku označili škálu 1-5 (zlepšení a zhoršení). Tato tabulka poskytuje přehled o tom, jak se spokojenost zaměstnanců měnila před a po konfliktu.

Důležité je podotknout, že žádný z respondentů neoznačil svou úroveň spokojenosti jako nejnižší, tedy hodnotou 5, z čehož vyplývá, že i přes zhoršení situace nedosáhla spokojenost zaměstnanců nejnižší úrovně, což naznačuje určitou míru odolnosti pracovního prostředí vůči konfliktním situacím.

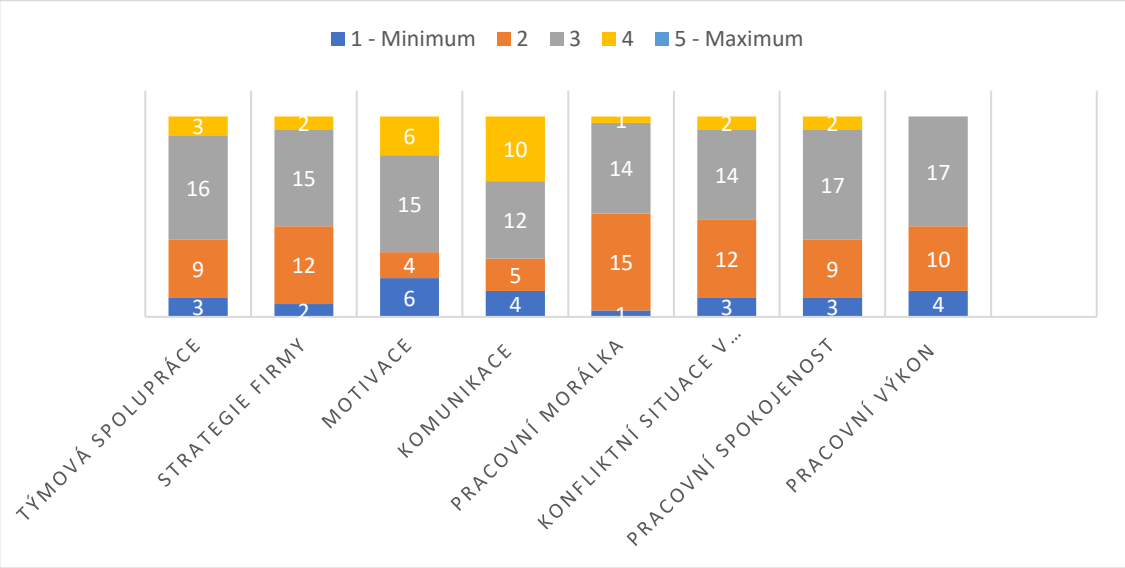
Dále se podíváme na to, jak respondenti vnímají konflikt mezi vedoucími pracovníky.

- Jak vnímáte konflikt mezi vedoucími pracovníky?

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že zaměstnanci vnímají konflikt mezi vedoucími pracovníky občas nebo dokonce i často. Tato situace naznačuje, že konflikty ve vedení nejsou zanedbatelné a mohou mít vliv na pracovní atmosféru a vztahy v pracovním prostředí.

Na závěr se zaměříme na konkrétní oblasti, ve kterých se krize ve vedení projevila.

- V jakých oblastech se konkrétně krize ve vedení projevila?



OBRÁZEK 23 - OBLASTI VÝSKYTU
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že největší dopad krize byl pozorován v oblasti komunikace a motivace. Naopak, oblast pracovní morálky, pracovního výkonu a oblast konfliktních situací v pracovním prostředí vykazuje nejnižší míru ovlivnění krizí.

Odpovědi respondentů nevykazovaly ani příliš pozitivní, ani zcela negativní hodnocení, což naznačuje, že situace není výrazně extrémní. Většina respondentů dokonce ani neoznačila škálu 5, což značí velmi negativní hodnocení. Lze tedy říci, že se nejedná o naléhavý problém, nýbrž spíše o průměrnou situaci. Nicméně je zjevné, že konflikt mezi vedoucími pracovníky negativně ovlivnil pracovní atmosféru a tím i zaměstnance.

9 Doporučení

V každé firmě jsou fáze vývoje nevyhnutelné a krizová období jsou běžnou součástí tohoto procesu. Namísto toho, aby byl konflikt vnímán jako hrozba, může být chápán jako nová výzva, která přináší příležitost k růstu a zdokonalení. Je nezbytné, aby organizace využily krize a konfliktů jako impuls pro inovace a zlepšení a hledaly nové příležitosti pro rozvoj.

Zubní keramika Kulovaný se potýká s konfliktem mezi svými vedoucími pracovníky, a proto by vedení mělo přijmou opatření, která minimalizují negativní dopad tohoto konfliktu na zaměstnance a jejich pracovní prostředí.

Doporučení pro vedoucí pracovníky společnosti Kulovaný:

Klíčové je, aby vedoucí pracovníci aktivně řešili konflikty, nepodceňovaly tyto situace a nedovolovali jim promítat je do pracovního prostředí svých podřízených. Jejich schopnost efektivně řešit konflikty má velký vliv na atmosféru a výkonnost týmu. Vedoucí pracovníci by měli komunikovat otevřeně a být transparentní ve své komunikaci s kolegy, protože otevřená a pravidelná komunikace je klíčem k řešení konfliktů. Vedoucí by měli podporovat otevřený dialog a aktivně naslouchat potřebám a obavám svých kolegů. Zlepšení komunikačních dovedností a vytvoření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí svobodně vyjadřovat své názory, může přispět k řešení konfliktních situací. Kromě toho by vedoucí pracovníci měli aktivně podporovat a motivovat své podřízené, to zahrnuje ocenění jejich práce, poskytování podpory a možnosti pro osobní rozvoj. Důraz na udržování pozitivního pracovního prostředí a týmové spolupráce může významně přispět k snížení napětí a zlepšení produktivity, a to jak v období konfliktu, tak i mimo něj.

Dalším klíčovým faktorem je vytvoření prostředí důvěry. Důvěra je základem efektivního týmového fungování. Vedoucí pracovníci by měli jít příkladem v poskytování konstruktivní zpětné vazby a budování důvěry v týmu. Podpora otevřeného a respektujícího prostředí může výrazně snížit negativní dopad konfliktů na zaměstnance. Dále by vedoucí pracovníci měli předcházet eskalaci a nečekat, až se konflikt zhorší, pokusit se řešit problém v rané fázi a hledat společné řešení, které uspokojí obě strany. Rozhodně by si vědoucí pracovníci měli zachovat profesionální přístup a být tím správným vzorem, protože jejich chování má významný vliv na tým. Zároveň by se zaměřit se na společné cíle a hodnoty celé společnosti, které spojují pracovní tým, protože sdílený záměr může pomoci překonat rozpory a zlepšit tak sociální klima organizace.

Doporučené využití metod:

- **Mediace**: neutrální třetí strana může pomoci vyřešit konflikt a obnovit důvěru mezi stranami.
- **Koučink**: pomáhá porozumět příčinám konfliktu a vyvinout strategie pro jeho řešení, slouží k řešení konfliktních situací a následné budování důvěry a spolupráce v týmu.
- **Sebeovládání:** udržování klidu a sebekontroly i v náročných situacích, Ovládání emocí může pomoci zabránit eskalaci konfliktu a usnadnit konstruktivní komunikaci.
- **Školení a semináře v oblasti řízení konfliktů**: učení různých technik a strategií je přínosem pro sociální klima organizace, získané dovednosti pomohou lépe porozumět konfliktu a lépe ho řešit.
- **Týmové workshopy:** Je důležité pořádat tyto workshopy, které budují důvěru, komunikaci v týmu a zaměřují se na řešení konfliktů a posilování týmového ducha. Vedoucí pracovníci by měli během těchto workshopů projevovat uznání zaměstnancům za jejich práci, což je motivuje k většímu nasazení a výkonu.
- **Pravidelné retrospektivy**: hodnocení pracovního výkonu a řešení případných konfliktů na pracovišti, poskytnutí prostoru pro otevřenou diskusi a vyjádření všech členů týmu.
- **360stupňová zpětná vazba**: slouží k získání objektivního pohledu na své vedení a komunikaci s kolegy, zároveň nám zpětná vazba může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je třeba zlepšení a zamezit vzniku budoucích konfliktů

Doporučení pro zaměstnance společnosti Kulovaný:

Zaměstnanci společnosti Kulovaný by měli aktivně uplatňovat otevřenou komunikaci s nadřízenými ohledně svých obav a problémů týkajících se konfliktu mezi vedoucími. Dále by měli být aktivní v hledání řešení a spolupráci s týmem, přičemž je klíčové udržet svou produktivitu. I když konflikty mohou být rušivé, zaměstnanci by se měli nadále soustředit na svou práci, což může přispět ke snížení napětí v pracovním prostředí.

Doporučené využití metod

- **Empatie:** je důležité snažit se vcítit do situace svých nadřízených a pochopit jejich hlediska, empatický přístup může pomoci vybudovat porozumění a usnadnit řešení konfliktu.
- **Nabídnutí pomocné ruky:** ochota nabídnout svou pomoc při řešení konfliktu a krizových situací jak kolegům, tak svým nadřízeným, protože spolupráce a solidarita mohou vést k efektivnějšímu řešení problémů.

- **Hledání alternativních řešení:** aktivní zapojení do hledání alternativních řešení konfliktu, návrhy konstruktivních přístupů a spolupráce s týmem na nalezení optimálního řešení.
- **Hledání podpory:** pokud se zaměstnanci cítí pod tlakem a pociťují kolem sebe negativní sociální klima v důsledku konfliktu, měli by vyhledat podporu u svých kolegů, přátel nebo odborníků na pracovní prostředí, podpora a porozumění mohou pomoci zvládnout stresující situace a poskytnout nové perspektivy.

Vedení firmy Kulovaný může čelit neustálému stresu z mnoha povinností a zodpovědností, včetně dosahování obchodních cílů, správy týmu a řešení problémů v pracovním prostředí. Konflikty mezi vedoucími mohou tuto situaci výrazně zhoršit tím, že přidávají další vrstvu stresu a narušují harmonii týmu. Proto je důležité, aby vedení firmy Kulovaný získalo podporu a možnost řešit konflikty. Zmíněné kroky mohou pomoci vedoucím pracovníkům lépe zvládat stresující situace a minimalizovat jejich negativní vliv na pracovní výkon a atmosféru v pracovním prostředí.

Závěr

Práce systematicky rozdělila svůj obsah do dvou hlavních částí, teoretické a praktické, které se zaměřily na zkoumání sociálního klimatu na pracovišti a jeho vazby na konfliktní situace a celkovou krizi v podniku. Práce se zaměřila na zhodnocení dopadu konfliktů mezi vedoucími pracovníky na sociální klima a pracovní prostředí v organizaci Kulovaný. Teoretická část poskytla ucelený pohled na různé aspekty sociálního klimatu a konfliktů na pracovišti, byl zde proveden důkladný průzkum různých aspektů sociálního klimatu a konfliktů na pracovišti, aby byl poskytnut ucelený pohled na tuto problematiku.

Zatímco praktická část se zaměřila na aplikaci teoretických poznatků ve specifickém prostředí firmy Kulovaný. Výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření nám poskytl cenný náhled do situace ve firmě Kulovaný. Skrze analýzu výsledků jsme zjistili, že konfliktní situace mezi vedoucími pracovníky organizace měly částečný vliv na sociální klima a pracovní prostředí. Před vznikem konfliktu byla obecně vnímána spokojenost zaměstnanců jako pozitivní, což svědčí o příznivém a komfortním pracovním prostředí. Nicméně po vypuknutí konfliktu došlo k zhoršení této spokojenosti. I přes tuto změnu však žádný z respondentů nepovažoval svou úroveň spokojenosti za nejnižší, což naznačuje určitou odolnost pracovního prostředí vůči konfliktním situacím.

Konflikty ve vedení byly vnímány jako časté nebo opakující se, což naznačuje jejich výrazný vliv na pracovní atmosféru a mezilidské vztahy. Největší dopad krize byl zaznamenán v oblasti komunikace a motivace, na které byla v předchozí kapitole navržena konkrétní doporučení. Naopak oblast pracovní morálky, pracovního výkonu a konfliktních situací vykazovala nižší míru ovlivnění. Celkově naznačují odpovědi respondentů střední míru obtížnosti situace, která má nepříznivý vliv na pracovní atmosféru a zaměstnance společnosti Kulovaný.

Tyto zjištění poukazují na důležitost řešení konfliktních situací ve vedení firmy a péči o sociální klima a pracovní prostředí, aby byla zachována efektivita a spokojenost zaměstnanců v organizaci Kulovaný. Tímto strukturovaným přístupem se práce snažila přispět k hlubšímu pochopení a řešení problémů souvisejících se sociálním klimatem a konfliktními situacemi v pracovním prostředí. Celkově lze konstatovat, že práce potvrzuje význam správného řízení konfliktů ve vedení firmy pro zachování efektivity a spokojenosti zaměstnanců. Implementace doporučení a zlepšení péče o sociální klima mohou přispět k řešení problémů spojených s konfliktními situacemi v pracovním prostředí a k dosažení lepších pracovních výsledků v organizaci Kulovaný.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

ADAIR, John Eric, 1994. *Vytváření efektivních týmů*. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-70-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BASU, Andreas a Liane FAUST, 2013. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENJAMIN, Marina, 2008. *Výtvarné techniky pro děti a rodiče*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-525-7.

BEŇO, Pavel, 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA group. ISBN 978-80-86517-34-6.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

ČAPEK, Robert, 2010. *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2742-4.

ERBAN, Václav, 2007. *Zdravotní, pracovně-hygienické, preventivní a sociálně-psychologické otázky a problémy v podnicích a v jiných provozech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-172-5.

FIALOVÁ, Ivana a Danuše MATÝSKOVÁ, 2007. *Klima na školách*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-420-4.

GLASL, Friedrich, 2015. *Pomoc, konflikty!: koncepty - cvičení - praktické metody*. Přeložil Pavel LOMIČKA. Hranice: Fabula. ISBN 978-80-87635-35-3.

GRECMANOVÁ, Helena, 2008. *Klima školy*. Olomouc: Hanex. Edukace (Hanex). ISBN 978-80-7409-010-3.

HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.

HUBER, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. Martin: Neografie. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4.

HÜTTLOVÁ, Eva, 1994. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-688-x.

JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ, 2014. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0402-5.

JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KOLLÁRIK, Teodor, 1979. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy. ISBN 80-7079-068-7.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. ISBN 8072611275.

KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda. Členská knižnice (Svoboda). ISBN 9771210935001.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2002. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0179-0.

KUBÍNKOVÁ, Marcela, Denisa HEPPNEROVÁ a Jitka HEJDUKOVÁ, 2007. *Sociální dialog v praxi zaměstnavatelů a zaměstnanců: učební manuál*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů ve vydavatelství Educa Service. ISBN 978-80-903917-0-3.

LAŠEK, Jan, 2007. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-980-9.

LAŠEK, Jan, 2012. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Vyd. 3. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788074352201.

MAREŠ, Jiří a Jaro KŘIVOHLAVÝ, 1990. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. Pedagogické a psychologické studie. ISBN 80-04-21854-7.

MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 8071694258.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2012. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MICHALÍK, David a Petr SKŘEHOT, 2010. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-23-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MILLER, Rory Kane a Jan KADLEC, 2018. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-4815-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

NOLČ, Jiří, 2003. *Jaká práva mám v zaměstnání*. Praha: Computer Press. Právní rady. ISBN 80-7226-847-3.

OLEJNÍČEK, Antonín a Rudolf KOHOUTEK, 2005. *Metodika řešení problémů v mezních situacích*. Brno: Institut mezioborových studií Brno. ISBN 113969863.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PICHRT, Jan a Jakub TOMŠEJ, 2023. *Zaměstnavatel, zaměstnanec a podnikání v ekonomicky složité době*. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-473-6.

PICHRT, Jan a Jakub TOMŠEJ, 2023. *Zaměstnavatel, zaměstnanec a zaměstnání v ekonomicky složité době*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-473-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.

RABIŇÁKOVÁ, Dana a Marek MIČIENKA, ed., 2004. *Konflikt, koření života: průvodce řešením konfliktů pro učitele a studenty středních škol*. 2., rev. vyd. Praha: Partners Czech. ISBN 80-239-3339-6.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta, 2006. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1134-7.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2009. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2007. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Vladimír, 1982. *Pracovní prostředí: osvětlení: barevná úprava : hluk : tvarové uspořádání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Práce. Příručky Práce. ISBN 978-80-247-2474-4.

VYKOPALOVÁ, Hana, 1992. *Sociální klima školní třídy a možnosti jeho ovlivňování*. Olomouc: Rektorát Univerzity Palackého v Olomouci. ISBN 80-7067-161-0.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON, 2011. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd., 1. v Newton Books. Přeložil Barbora JANEČKOVÁ, přeložil Zbyněk VYBÍRAL. Brno: Newton Books. Gaia. ISBN 978-80-87325-00-1.

ZNEBEJÁNEK, František, 2015. *Sociologie konfliktu*. Základy sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-177-0.

Internetové zdroje

CASTELLINI, Giovanna, Dario CONSONNI a Giovanni COSTA, 2023. *Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: evidence from a clinical evaluation* [online]. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/61/1/61_2021-0283/_article/-char/ja/

MACKENZIE, Maureen L, 2010. *Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world*. Online. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401210000563. [cit. 2024-04-19].

MIKKOLA, Leena a VALKONEN, Tarja, 2019. *Developing Workplace Communication*. Online. Dostupné z: https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429196881-14/developing-workplace-communication-leena-mikkola-tarja-valkonen. [cit. 2024-04-19].

MINÁŘOVÁ, Eva, 2017. *Stylotvorný faktor (stylotvorný činitel)* [online]. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: https://www.czechency.org/slovnik/STYLOTVORN%C3%9D%20FAKTOR

Seznam obrázků

Obrázek 1- Hierarchie vlivů prostředí 13
Obrázek 2- Vazby mezi prostředím, klimatem a atmosférou 18
Obrázek 3 - Křivka konfliktu 21
Obrázek 4 – Obsah sociálních potřeba a potřeb uznání pracovníků 27
Obrázek 5 – Vliv pracovní a životní spokojenosti zaměstnanců 28
Obrázek 6 - Dialektický protiklad spolupráce a soupeření 30
Obrázek 7 - Rozdělení respondentů podle pohlaví 37
Obrázek 8 - Rozdělení respondentů podle věku 38
Obrázek 9 - Atmosféra 39
Obrázek 10 - Vztah k nadřízenému 40
Obrázek 11- Motivace 41
Obrázek 12 - Spokojenost s pracovními podmínkami 42
Obrázek 13 - Důvěra k nadřízenému 43
Obrázek 14 - Komunikace s nadřízeným 44
Obrázek 15 - Frekvence vnímání konfliktu mezi vedoucími pracovníky 46
Obrázek 16 - Míra vlivu konfliktu na pracovní atmosféru 47
Obrázek 17 - Vliv konfliktu na pracovní výkon 48
Obrázek 18 - Percepce reakce nadřízených na krizové situace a udržování pozitivního pracovního prostředí 49
Obrázek 19 – Vliv konfliktu ve vedení firmy na spolupráci s externími partnery a dodavateli 50
Obrázek 20 - Týmová spolupráce, strategie firmy, motivace, komunikace 52
Obrázek 21 - Pracovní morálka, konfliktní situace v pracovním prostředí, pracovní spokojenost, pracovní výkon 55
Obrázek 22 - Výsledky spokojenosti 59
Obrázek 23 - Oblasti výskytu 60

Seznam tabulek

Tabulka 1- Rozdělení respondentů podle pohlaví a věku 38
Tabulka 2 - Shrnutí první části dotazníku 45
Tabulka 3 - Shrnutí výsledků 47
Tabulka 4 - Shrnutí výsledků 48
Tabulka 5 - Shrnutí výsledků 49
Tabulka 6 - Shrnutí výsledků 50
Tabulka 7 - Shrnutí výsledků 51
Tabulka 8 - Shrnutí třetí části dotazníku 57
Tabulka 9 - Celkové hodnocení spokojenosti 59

Seznam příloh

Příl. 1: Dotazník určený pro zaměstnance společnosti 73

Přílohy

Příl. 1: Dotazník určený pro zaměstnance společnosti

Dobrý den,
jmenuji se Tereza Jančíková a jsem studentkou třetího ročníku vysoké školy ČVUT v Praze.
Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který použiji ve své bakalářské práci na téma „Sociální klima v zubní laboratoři Kulovaný".
Předem Vám děkuji za Váš čas!

Demografické informace

Pohlaví

- Žena
- Muž

Věk

- Mladší než 30 let
- 30–45 let
- 45 let a více

1. **ČÁST**

Prosím, označte na škále 1–5, jak vnímáte následující faktory před a po konfliktu mezi zakladateli firmy

	Velmi pozitivní				Velmi negativní
Atmosféra ve firmě před konfliktem	1	2	3	4	5
Současná atmosféra ve firmě	1	2	3	4	5

	Velmi pozitivní				Velmi negativní
Vztah k nadřízenému před konfliktem	1	2	3	4	5
Současný vztah k nadřízenému	1	2	3	4	5

	Velmi pozitivní				Velmi negativní
Motivace k práci před konfliktem	1	2	3	4	5
Současná motivace k práci	1	2	3	4	5

	Velmi pozitivní				Velmi negativní
Spokojenost s pracovními podmínkami před konfliktem	1	2	3	4	5
Současná spokojenost s pracovními podmínkami	1	2	3	4	5

	Velmi pozitivní				Velmi negativní
Důvěra k nadřízenému před konfliktem	1	2	3	4	5
Aktuální důvěra k nadřízenému	1	2	3	4	5

	Velmi pozitivní				Velmi negativní
Komunikace s nadřízeným před konfliktem	1	2	3	4	5
Aktuální komunikace s nadřízeným	1	2	3	4	5

2. ČÁST

Odpovězte prosím na následující otázky

Jak často vnímáte konflikt mezi vedoucími pracovníky?	Téměř nikdy	Občas	Často	Velmi často
Jak moc si myslíte, že tento konflikt ovlivňuje pracovní atmosféru?	Velmi výrazně	Výrazně	Nepatrně	Vůbec
Souhlasíte s tvrzením, že konflikt ve vedení firmy má vliv na Váš pracovní výkon?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Máte pocit, že Váš nadřízený reaguje na krizovou situaci tak, aby zachoval pozitivní pracovní prostředí?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Pociťujete, že konflikt ve vedení firmy negativně ovlivňuje spolupráci s externími partnery a dodavateli?	Velmi výrazně	Výrazně	Nepatrně	Vůbec

3. ČÁST

Prosím, označte na škále 1–5, do jaké míry ovlivňuje konflikt na pracovišti následující faktory

	Minimálně				Maximálně
Týmovou spolupráci	1	2	3	4	5
Pracovní morálku	1	2	3	4	5
Konfliktní situace v pracovním prostředí	1	2	3	4	5
Pracovní spokojenost	1	2	3	4	5
Pracovní výkon	1	2	3	4	5
Strategii firmy	1	2	3	4	5
Motivaci	1	2	3	4	5
Komunikaci	1	2	3	4	5