

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mezilidské vztahy na pracovišti

Interpersonal Relationships at the Workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Emrová Lenka

REISCHIGOVÁ

NATÁLIE

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Reischigová Jméno: Natálie Osobní číslo: 469401
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Mezilidské vztahy na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:

Interpersonal Relationships at the Workplace

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza mezilidských vztahů na konkrétním pracovišti, kde je kladen důraz na komunikaci, konflikty a stres.

Přínos: Přínosem práce jsou formulace hypotéz, jejich ověření, vyvození závěrů a návrh preventivního opatření.

Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - mezilidské vztahy na pracovišti, sociální a pracovní skupiny, sociální styk, komunikace, negativní jevy na pracovišti; 3. Praktická část - představení společnosti a konkrétní pracovní skupiny, analýza mezilidských vztahů, formulace a ověření hypotéz, cíl a realizace empirického šetření pomocí dotazníku a pozorování; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

NAKONEČNÝ, Milan: Sociální psychologie. Academia, 2009, ISBN: 978-80-200-1679-9; DEVITO, Joseph A.: Základy mezilidské komunikace, Grada, 2008; BEDNÁŘ, Vojtěch a kol.: Sociální vztahy v organizaci a její management, Grada, 2013, ISBN: 978-80-247-4211-3; VYMĚTAL, Jan: Průvodce úspěšnou komunikací. Grada, 2008; SURINEK A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu, Praha, 1999, ISBN 80-7079-203-5;


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry




Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

24-06-2019

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

REISCHIGOVÁ, Natálie. *Mezilidské vztahy na pracovišti*. Praha: ČVUT 2019. 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 příloženém 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: 02. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za odborné vedení a cenné připomínky. Dále přátelům, mé rodině a hlavně mamince, která měla se mnou velkou trpělivost.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá interpersonálními vztahy na pracovišti. Cílem práce je průzkum mezilidských vztahů na konkrétním pracovišti z hlediska zaměstnance. Teoretická část popisuje související témata: mezilidské a pracovní vztahy, sociální a pracovní skupiny, sociální styk, komunikaci a negativní jevy na pracovišti. V praktické části je prostřednictvím dotazníkového šetření analyzována atmosféra na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci, jejich vzájemná komunikace a negativní jevy na pracovišti, stresové faktory či konflikty mezi zaměstnanci.

Klíčová slova

Mezilidské vztahy, komunikace, pracovní skupiny, negativní jevy, stres, konflikty, atmosféra na pracovišti

Abstract

The bachelor thesis deals with interpersonal relationships at the workplace. The aim of the thesis is to explore interpersonal relationships at a particular workplace from the employee's point of view. The theoretical part describes in detail the related topics: interpersonal and working relationships, social and working groups, social communication and negative phenomena at the workplace. In the practical part, the questionnaire survey analyses the atmosphere in the workplace, the relationships between employees, their mutual communication and negative phenomena in the workplace, stress factors or conflicts between employees.

Key words

Interpersonal relationships, communication, working groups, negative phenomena, stress, conflicts, workplace atmosphere

Obsah

Úvod.....	5
1 Mezilidské a pracovní vztahy.....	7
1.1 Základní pojmy a jejich vymezení.....	7
1.2 Mezilidské vztahy z pohledu klasifikace.....	7
1.3 Pracovní vztahy formální a neformální.....	9
1.3.1 Mezilidské vztahy v práci z pohledu významu.....	11
2 Sociální a pracovní skupiny.....	13
2.1 Sociální skupina.....	13
2.1.1 Formální a individuální funkce skupiny.....	14
2.2 Pracovní skupiny.....	15
2.2.1 Znaký malé sociální skupiny, její charakteristika a dynamika.....	15
2.2.2 Formování pracovní skupiny.....	17
3 Sociální styk a komunikace.....	19
3.1 Sociální vztahy a jejich směry.....	19
3.1.1 Směry vztahů.....	20
3.2 Komunikace.....	20
3.2.1 Sociální komunikace.....	22
3.2.2 Zdravá komunikace.....	23
4 Negativní jevy na pracovišti.....	25
4.1 Typy negativních jevů.....	25
4.2 Negativní a problémová komunikace.....	27
4.2.1 Ochrana a důsledky negativních jevů.....	28
5 Dotazníkové šetření.....	31
5.1 Představení organizace a respondentů.....	31
5.1.1 Historie firmy.....	31
5.2 Cíle šetření.....	32
5.3 Metody výzkumu.....	32
5.4 Výsledky dotazníkového šetření/výzkumných otázek.....	33
5.4.1 Identifikační otázky.....	33
5.4.2 První část průzkumu.....	34

5.4.3	Druhá část průzkumu	38
5.4.4	Třetí část průzkumu.....	41
Závěr	45
Seznam použité literatury	46
Seznam grafů	49
Seznam příloh	51
Přílohy	52

Úvod

Člověk od narození přichází do sociálních vztahů a kontaktů s lidmi. V dětství na nás má velký vliv rodina, ve které žijeme. Časem získáváme kamarády a přátele. Během školní docházky a studia nás ovlivňují spolužáci, učitelé i prostředí. V pracovním procesu jsme členy pracovního kolektivu. Navázání kvalitních vztahů v pracovní skupině má pro nás velký význam. Nedůležité vztahy zaniknou, některé vztahy přetrvávají roky i mimo pracoviště a chceme si je udržet. Na každém pracovišti je podstatné, aby byly dobré pracovní vztahy. V zaměstnání trávíme velkou část svého času. Pokud vztahy nejsou dobré, odráží se to na psychice a tím i pracovním výkonu zaměstnanců. Na druhou stranu je ale samozřejmé, že mezi všemi pracovníky těžko budou panovat idylické vztahy. S lidmi, kteří nám nejsou sympatičtí, je dobré se naučit vycházet. Je zcela zbytečné, aby docházelo ke konfliktům. Všem negativním jevům je dobré včas předcházet dobrou komunikací a přátelskými projevy. Bohužel je někdy nutné řešit neobjektivní kritiku, nevhodné chování, šikanu. Tyto jevy mají negativní vliv na atmosféru na pracovišti

Cílem práce je průzkum mezilidských vztahů na konkrétním pracovišti z hlediska zaměstnance. Je kladen důraz na sociální styk, komunikaci, negativní jevy jako je stres a konflikty mezi zaměstnanci. V praktické části se pomocí výzkumných otázek zaměřím na atmosféru na pracovišti a komunikaci mezi zaměstnanci.

Průzkum je proveden na zdravotnickém pracovišti EUC Premium na Praze 4 Pankrác, v kolektivu zdravotních sester. Povolání zdravotních sester, je náročné jak po stránce fyzické, tak i psychické. Sestry mají velkou odpovědnost a jsou pomocnou rukou lékaře. Neměly by si dovolit chybovat. Zároveň jsou sestry na poliklinice první, s kým přijde pacient do kontaktu v ordinaci. Zdravotní sestry by k pacientům měly být milé a empatické. Zdravotní sestry jsou nuceny komunikovat ať již s lékaři, tak také i s ostatními kolegyněmi a pacienty.

Průzkum je proveden formou dotazníkového šetření. Jednotlivé výroky se budou týkat problematiky sociálního klimatu, komunikace a negativní jevů na pracovišti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Mezilidské a pracovní vztahy

Mezilidské vztahy jsou běžně používaným pojmem nejen mezi odborníky, ale i mezi širokou veřejností. Přesto si hned v úvodu této práce nastíníme tu to problematiku podrobněji.

1.1 Základní pojmy a jejich vymezení

K prvním odborníkům zabývajících se problematikou vztahů patří německý sociolog a ekonom Max Weber, který dodává, že se jedná o chování dvou či více lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci. Jednání těchto lidí má nějaký smysl, který se ale liší v závislosti na konkrétní situaci a také na době, ve které probíhá. Příkladem je situace, když je nějaký člověk z našeho pohledu naším přítelem, ale on nás takto nevnímá vůbec, nebo jen dočasně, tedy tomu tak nemusí být navždy. Sám autor podotýká, že v realitě jen těžko nalezneme takový sociální vztah, který by byl pevně postaven a odpovídal postoji vzájemného smyslu (Weber, 1998).

Je zapotřebí oddělovat sociální vztahy od těch interpersonálních. Podle Nového & Surynka (2002) jsou vztahy sociální formovány institucemi a kulturou a jejich součástí jsou vazby mezi sociálními subjekty či vztahy mezi nadindividuálními sociálními celky. Přestože tyto vztahy jsou vymezeny daným jedincem, který je jejich nositelem a jsou tedy obsaženy v jeho chování, není z pohledu vztahu rozhodující, který konkrétní jedinec je uskutečňuje. Podle autorů je příkladem vztah učitele a žáka, nebo také vztah podřízeného a nadřízeného na pracovišti. Z pohledu zaměření naší práce se může jednat o vztah zdravotní sestry a lékaře, či zdravotní sestry a pacienta apod.

Autoři řadí mezi interpersonální vztahy takové vztahy, ve kterých vystupují jedinci, kteří se navzájem znají, mající specifické kvality a velmi často mající navzájem mezi sebou citové pouto, jedno zda pozitivního či negativního charakteru. Lidé, kteří jsou v takovémto vztahu, jsou více odolní vůči tlakům a změnám, kterým mohou být vystaveni, navzájem spolu lépe komunikují a také jsou tyto vztahy zaměřeny na všestranně prospěšné hodnoty. Nový & Surynek (2002) ještě dodávají, že v konečném důsledku mají tyto vztahy tendenci sebeorganizace, což od vztahů sociálních nelze očekávat.

1.2 Mezilidské vztahy z pohledu klasifikace

Helus (2011) dělí vztahy mezi lidmi podle několika měřítek. Příkladem je dělení podle bezprostřednosti na vztahy přímé a nepřímé. Přičemž přímé se odehrávají tváří v tvář a jedná se o vztahy osobní blízkosti, tedy vztahy neformálního typu nebo vztahy formálního typu, kam patří vztahy výkonově funkční. Nepřímými vztahy rozumíme takové typy vztahů, které jsou zprostředkovány druhou osobou nebo za pomoci médií.

Autor dále konkretizuje neformální vztahy za pomoci tří základních znaků, kam patří interpersonalista, tedy vzájemná závislost a uspokojování potřeb. Mezi lidmi dochází k vzájemným reakcím, komunikaci, lidem v tomto vztahu na sobě záleží a tento vztah se snaží nadále posilovat, udržovat ho a chránit. V tomto typu vztahu si lidé navzájem udržují blízkost, důvěru a spolupráci. Vzájemný vztah mezi lidmi je založen na zájmu jednoho o druhého. Z pohledu vztahů formálních se nejedná o osoby, kterým by na sobě záleželo, ale naopak o funkce, které plní. Typickým příkladem formálních vztahů jsou zaměstnanecké vztahy, postavené na nadřízenosti a podřízenosti (Helus, 2011).

Dalším rozlišením z pohledu vztahové problematiky je dělení vztahů na vertikální a horizontální. Za horizontální vztahy v rámci pracovního procesu považujeme takové, kdy jsou osoby na stejné pracovní úrovni. Jedná se tedy o vztahy mezi spolupracovníky. Z počátku jsou tyto vztahy na formální úrovni, jelikož jsou vymezeny organizačně. Většina těchto vztahů se postupem času změní na vztahy neformálního charakteru, které jsou založeny na vzájemných emocích (Bedrnová & Nový, 2002). Druhým uvedeným typem jsou vztahy vertikální, které jsou založeny na principu vztahů mezi podřízenými a nadřízenými, tedy pracovníky, jejich pracovní náplň a pozice jsou odlišné. V tomto vztahu je viditelný mocenský charakter, který může mít na podobu vztahu značný vliv (Bedrnová & Nový, 2002). Mills (2002, str. 103) podotýká: „*Práce je v moderní době prací v rámci určité hierarchie: na jedné straně je autorita, na druhé podřízenost*“.

Pokud se vrátíme ke vztahům horizontálního typu, nikdy nemůžeme hovořit o absolutní rovnosti mezi spolupracovníky. Málokdy jsou tito lidé naladěni na stejnou komunikační a vztahovou vlnu (Bedrnová & Nový, 2002). Z pohledu vztahů mezi kolegy dochází často k přesunu části subjektů na vyšší pozici, ze které poté ovlivňují své kolegy (konkurenty) či partnery. Hovoříme o fenoménu „převálcování“ jiných, který plyne z potřeby uplatnit se na trhu práce a najít své místo na výsluní, což je bohužel téměř vždy spojeno s ublížením jiným osobám. Tyto projevy jsou souhrou biologických, sociálních a psychických faktorů, které jsou u každého jedince odlišné, a přesto dochází v rámci aktuálních kulturních podmínek k jejich posilování (Bedrnová & Nový, 2002).

Helus (2011) dále poukazuje na možnost dělení mezilidských vztahů na vztahy prosociální, které jsou postaveny na vzájemné pomoci a opoře. Nebo antisociální, které jsou naopak postaveny na ubližování a poškozování druhých. Další dělení je podle autora možné na základě vnitřního pojetí na vztahy zvnitřněné nebo naopak distancované, či dělení na základě kritéria dopadu na vztah, z pohledu pozitivního jde o vztahy aktivizující a z pohledu negativního dopadu na vztah o poškozující či omezující.

Výše uvedené dělení bylo uvedeno z důvodu podrobnější ukázky kritériálního dělení. Pro naši práci bude důležité zejména dělení dle faktoru horizontálnosti a vertikálnosti a samozřejmě neformálnosti.

1.3 Pracovní vztahy formální a neformální

„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celo-organizační výkon“ (Koubek, 2007, str. 326).

Podle Armstronga (2007) se jedná o vzájemné spojení mezi zaměstnanci a zaměstnavateli či všeobecně mezi pracovníky v dané organizaci. V rámci pracovních vztahů jde také o ovlivnění dosažených cílů, které si organizace stanovila, ale taktéž o ovlivnění životních cílů jejích zaměstnanců. Ideální pracovní klima je postaveno na harmonických mezilidských vztazích, které jsou hnací silou pro zvýšení výkonů, ale taktéž se podílejí na tom, aby byly sladěny podnikové i individuální cíle a zájmy.

„Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní nebo jiné psychologické smlouvy... Mohou mít individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo kolektivní rozměr, který se týká vztah mezi managementem a odbory, sdruženími pracovníků nebo členy společných konzultativních institucí, jakou jsou podnikové rady“ (Armstrong, 2007, str. 193)

Koubek (2007) člení interakci mezi lidmi související s jakoukoliv lidskou činností a výkonem práce na následující skupiny:

- Vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, který je postaven na zákoníku práce, pracovní či kolektivní smlouvě na základě, které je ze strany zaměstnance práce vykonávána.
- Vztah mezi zaměstnancem a sdružením zaměstnanců, jehož cílem je hájit zájmy členů sdružení, a to vždy v souladu s pravidly, která vymezují práva a povinnosti všech členů.
- Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, které jsou postaveny na pracovní smlouvě, smluvním řádu či na dalších předpisech dané organizace. "
- Vztahy v rámci kolektivu, tedy vztahy mezi všemi členy sdružení, mezi vedením organizace. Tyto vztahy jsou upraveny celostátními zákonnými normami.
- Vztahy v rámci pracovních kolektivů, které jsou zpravidla vymezeny pracovními a organizačními řády, jejichž cílem je eliminovat nežádoucí soutěživosti, a naopak podporovat jevy žádoucí.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti založené na řadě zvláštních i obecných pravidel dané organizace.
- Vztahy mezi spolupracovníky zacílené na neformální spojení. Tyto vztahy nejsou upraveny žádnými předpisy, jelikož se jedná o běžné sociální a již výše zmíněné mezilidské vztahy horizontálního a vertikálního typu.

Z pohledu neformálních struktur dané organizace hovoříme stejně jako u formálních struktur také o určitých pravidlech, uskupeních, schválených či sankciovaných postupech, za pomoci, kterých je třeba jednat. Pokud bychom šli do důsledku, jsou i tyto vztahy stejně reálné, jako ty formální s jediným rozdílem, že nejsou zaznamenány v žádném kodexu, dokumentu či plánu. V rámci organizace je možné vnímat neformální vztahy jako součást kultury vytvářené uvnitř organizace, které mohou výrazně ovlivnit chod organizace (Page, 1946). Barnard (1968) dodává, že charakteristickým rysem neformálních vztahů je absence vědomých společných účelů, a to i přesto, že by měly přispívat k dosažení společně stanovených cílů. Autoři Štikar, Rymáš & Riegel (2003, str. 145) uvádějí: *„Na základě formální organizace tak nevznikají jen mechanické shluky pasivních jedinců, interakce uvnitř skupin naopak bývá velmi intenzivní, lidé mohou komunikovat napříč organizační pyramidou, interpretovat si po svém znění příkazů a pokynů, dokonce mohou i účinně vzdorovat opatřením, která považují za nekvalifikovaná.“*

Z pohledu neformálních vztahů na pracovišti a podnikové dynamiky uvádíme názor amerického sociologa Georga Caspra Homanse, který podnikovou dynamiku a neformální vztahy hlouběji rozpracoval. Podle Homanse (1950) je součástí firemního sociálního systému činnost členů dané skupiny, jejich interakce, vzájemné pocity, vztahy, které mezi těmito prvky vznikají. Podle autora vychází sociální systém ze dvou na sobě závislých částech, jednak vnějšího systému vycházejícího zejména z prostředí a vnitřního systému, který zahrnuje zejména pracovní nezbytnosti, které nejsou plánovány a která vznikají spontánně z vnějšího systému volnou reakcí na ně. Tyto dva systémy jsou navzájem propojeny a ovlivňují se.

V důsledku vnějších požadavků vznikla skupina, která si tvoří svůj vlastní funkční program, který je postupem času ustalován a standardizován. Nově příchozí členové jsou v rámci standardizace diferenciováni, čímž se soudržnost dané skupiny ještě více upevňuje. Dochází ke vzniku nepsaných norem, oceňováno je komfortní chování a nedodržování pravidel je trestáno, díky všem těmto krokům je vnitřní systém upevňován a nabývá na síle. Ve finále dochází k modifikaci vnitřního systému, který se snaží sám aktivně působit na své okolí. Samozřejmě může dojít i k opačnému efektu, a to v případě, kdy je skupina příliš zaměstnána vlastními praktikami, a tím ohrožuje přežití celku jako takového (Keller, 2007).

Podle Hegara (2011) může organizace z fungujících neformálních vztahů hodně vytěžit. Autor hovoří o komunikaci, která by bez neformálních vztahů byla vedena jen běžnými postupy pomocí zavedených kanálů, čímž by bylo daleko složitější dosahovat cílů. Neformální vztahy autor přirovnává k bezpečnostnímu ventilu, díky kterému dochází k uvolnění emocí, uspokojování potřeb, odlehčení pracovního tlaku manažerů a v neposlední řadě k poskytování zpětné vazby organizaci od zaměstnanců.

Podle Scheina (1969) je na dané organizaci na jaké úrovni dokáže z daných mezilidských vztahů těžit ve svůj prospěch. Autor se domnívá, že věnovat pozornost

mezilidským vztahům je opodstatněné, i kdyby jen z pohledu předcházet případným konfliktům na pracovišti. Z pohledu formálních a neformálních vztahů hovoří autor o dvou stranách jedné mince, které společně existují v jedné firmě a je nanejvýš vhodné na podnik nahlížet z obou stran.

1.3.1 Mezilidské vztahy v práci z pohledu významu

Mezilidské vztahy z pohledu významu jsou pro Čechy na pracovišti obzvláště důležité, zejména v porovnání s ostatními stránkami pracovního života, a to napříč národy. Hospodářová (2008) uvádí, že výrazná orientace na mezilidské vztahy v pracovní sféře ovlivňuje jednak jejich ztotožnění s firmou či prací, ale má také vliv na řešení konfliktních situací a zacházení s negativními informacemi. Pro všechny zaměstnance a nejen je, jsou přátelské a harmonické vztahy na pracovišti vysoce hodnoceným prvkem, který hraje často hlavní roli v tom, zda z firmy odejít, nebo zůstat.

Podle výzkumů je zcela jednoznačně pro Čechy prioritní pozitivní sociální klima, nekonfliktní situace, sympatie a vzájemné pochopení, které je samo o sobě častokrát hlavním cílem, proč v práci setrvat. Z pohledu Čechů není samotná práce pro firmu prioritní, spíše jde o práci pro nadřízené, kolegy či spolupracovníky (Nový & ChroílMachl, 2007). Velmi často se ztotožňují se svými kolegy, v otázce loajality k firmě, už to tak pozitivní dopad nemá. Hospodářová (2008) dodává, že vztahy s kolegy jsou výrazným faktorem ovlivňujícím jednání v organizaci. Například negativní sympatie mohou znamenat odmítnutí kontraktu, či právě naopak, pozitivní vztahy jsou důvodem k menšímu ústupku v případě porušení firemních předpisů atd.

Konflikty na pracovišti jsou velmi citlivě vnímány. Kritika je považována za negativní faktor narušující vzájemné vztahy a pracovní atmosféru. Častým jevem je neoddělení osobní kritiky od té věcné. Chyba je brána jako selhání, nikoliv jako možnost poučení se z ní a následné zlepšení (Hospodářová, 2008).

Goffman (1961) hovoří o totálních institucích, kde je sociální mobilita každého jedince velmi omezena, sociální vztahy mezi lidmi jsou velmi vzdálené a založené na předepsané formálnosti a samotný prostor pro diskusi je téměř nemožný, nebo značně omezený. Hovory jsou omezeny jen na určitá témata, sdělovány jsou jen dané informace a rozhovory mohou být vedeny odlišným speciálním tónem. V těchto institucích je poté role vztahů méně důležité, přesto většina lidí dochází do zaměstnání, kde jsou vztahy významné jak pro jedince, tak pro firmu jako celek.

Celá řada lidí bere vztahy na pracovišti jako zdroj uspokojení potřeby z pohledu mezilidských vztahů. Jsou jim náhradou rodiny, sousedských a přátelských vztahů. Pravděpodobným se může jevit i fakt, kdy by se velká časová a emoční investice do sociálních vztahů v rámci práce, mohla stát jednou z příčin, stojící za neochotou Čechů změnit místo svého pracovního působení a tím pádem by mohla být důvodem nízké sociální mobility v České republice (Hospodářová, 2008).

Jak z výše uvedených řádků vyplývá, jsou sociální vztahy na pracovišti nedílnou součástí našeho života a hrají v něm významnou roli. Nový & Chroll-Machl (2007, str. 60) podotýkají: *„Obzvlášť pro Čechy je takové tvrzení výstižné, neboť výzkumy ukazují, že kulturní standard, který můžeme nazvat jako „orientaci na sociální vztahy“, je možné identifikovat v porovnání s většinou evropských kultur i kulturou severoamerickou.“*

2 Sociální a pracovní skupiny

Đuriš (2007, str. 2) tvrdí, že: „Jedním z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů společenského života je pro jednotlivce život ve skupině (skupinách). Sám pojem skupina patří k velmi frekventovaným sociologickým termínům. Skupina poskytuje jedinci jistotu, na druhé straně však také často od něho očekává přizpůsobení se a potlačení individuálních zájmů. Skupiny vytvářejí sociálně významný zprostředkující článek mezi člověkem jako individuem a společností jako globálním sociálním útvarem. Pro podobu společnosti má zásadní význam, z jakých skupin se skládá. Pro sociální povahu člověka, rozvoj jeho osobnosti, má pak zásadní význam to, v jakých skupinách žije. Skupiny navíc představují klíčový mezičlánek, který je dobře přístupný empirické analýze.“

2.1 Sociální skupina

Provazník (2002) definuje sociální skupinu jako určitý počet lidí, u kterých bývá pravidlem, že se znají. V rámci skupiny na sebe jednotliví členové navzájem působí, vytváří mezi sebou vztahy a budují si podobné nebo stejné postoje, hodnoty a cíle.

Řezáč (1998) charakterizuje význam sociálních skupin následovně:

- Tyto skupiny napomáhají zprostředkovat působení makrosociálního prostředí;
- Mají vliv na dotváření sociálních rysů osobnosti;
- Jejich význam spočívá i v posilování sociální identity jedince, napomáhají uspokojovat sociální potřeby jedince. K těmto sociálním potřebám řadíme sounáležitost, akceptaci, uznávání a seberealizaci.

Sociální skupiny lze klasifikovat na základě určitých znaků a rysů, které jsou pro danou skupinu a všechny její členy společné. Na základě těchto znaků poté (Pauknerová, 2006) rozlišuje následující sociální skupiny:

- Malé a velké sociální skupiny – typickým znakem těchto skupin je počet jejich členů. V malých skupinách se členové znají, komunikují spolu a mají společné cíle. Typické pro malé skupiny jsou vzájemné vztahy, určité společné sankce a normy a je dána struktura rolí a pozic jednotlivých členů. Malá sociální skupina je nejčastěji v počtu 30 až 40 členů. Naopak velká sociální skupina se nezná, nekomunikuje spolu, nemá nastavena žádná pravidla apod. Nejčastěji jde o obyvatele města či dokonce státu.
- Formální a neformální sociální skupiny – formální skupiny jsou vytvářeny určitou institucí se záměrem dosažení určitého cíle. Neformální skupiny jsou skupiny vzniklé spontánně, dobrovolně, se vzájemnými vztahy, nejsou omezeny normami a pravidly.

- Členské a referenční skupiny – členská skupina je taková, ve které je jedinec jejím členem. Naopak, pokud jedince není členem, hovoříme o referenční skupině.
- Vlastní a cizí skupiny – v u těchto skupin je na jedinci, jak se s danou skupinou ztotožní.
- Primární a sekundární skupiny – podle Gillernové & Buriánka (2001) jsou primární skupiny spíše malé, mezi jedinci existují intimní vztahy s osobním kontaktem. Typickým rysem je nadbytek citů a sympatií. Motivem stát se členem této skupiny je uspokojit potřeby v rámci vztahů a činností, a to s dlouhodobě trvajícím charakterem. Klasickým příkladem této skupiny je rodina. Sekundární skupiny jsou účelově racionální, existují zde volnější a méně osobní vazby. Příkladem jsou spolužáci v jedné třídě.

2.1.1 Formální a individuální funkce skupiny

Formální skupiny jsou dle Ďuriše (2007) jakýmsi nositelem formálních i individuálních funkcí. Jakmile jsou funkce v souladu s posláním dané organizace, hovoří autor o formálních funkcích, které jsou následující:

- Pokud je nutné, aby byl splněn nějaký úkol, který je podmíněn vzájemně závislou činností členů skupiny, je poté tato skupina nezbytným prostředkem k výkonu tohoto úkolu a splnění cíle.
- V rámci skupiny mohou vznikat nové myšlenky, které je možné řešit, jestliže jsou informace rozloženy mezi několik jedinců plnících jinou funkci, např. technik, ekonom a právník, kteří řeší jeden úkol.
- V rámci několika oddělení může být skupina nástrojem jejich koordinace, jelikož jsou tato oddělení při plnění úkolů na sobě závislá.
- Skupina funguje při řešení problému, jestliže je nutná vzájemná interakce mezi členy, kteří mají odlišné informace.
- Pokud by mělo dojít k zavedení složitého rozhodnutí, může být skupina nástrojem k provedení.
- V rámci skupiny jsou noví členové socializováni a učeni.

Ďuriš (2007) vysvětluje i individuální funkce, které přispívají k uspokojování individuálních potřeb členů této skupiny. Autor hovoří o funkci skupiny, která je následující:

- Skupina uspokojuje potřebu přátelství.
- Upevňuje a rozvíjí potřebu uznání a nalezení sama sebe v rámci skupiny.
- Členové skupiny získávají možnost ověřit si a sdílet, zda správně chápou sociální realitu.
- Napomáhá omezit u jedince pocit bezmoci a nejistoty.

- V případě interpersonálních a osobních vztahů je skupina nápomocna při poskytování mechanismů k jejich ověření.

2.2 Pracovní skupiny

Pokud hovoříme o pracovní skupině, máme na mysli skupinu lidí pracujících na jednom pracovišti, majících stejnou pracovní náplň, totožnou vnitřní strukturu a také jednotné vedení (Nový & Surynek, 2002).

Jak je výše uvedeno, je podle dělení sociálních skupin považována pracovní skupina za malou formální sociální skupinu. Vzhledem k faktu, že se jedná o skupinu, která je řízena společenskou institucí proto, aby bylo dosaženo stanovených cílů, je tato skupina zároveň skupinou sekundární. Někdy o ní můžeme hovořit i o jako skupině primární, a to v těch případech, kdy se v rámci skupiny vytvoří silné citové pouto mezi členy, nebo je pro daného člena životně důležitou (Provazník, 2002).

Efektivita a úspěšnost pracovní skupiny je odvislá od následujících faktorů:

- Záleží na velikosti pracovní skupiny;
- Dále na složení pracovní skupiny;
- Způsobu komunikace a interakce mezi členy skupiny;
- a v neposlední řadě stylu a způsobu, jakým je skupina vedena (Provazník, 2002).

Pokud je ve skupině nastavena optimální dynamika, její členové plně spolupracují, projevuje se u skupiny synergický efekt. Výsledný efekt a záměr skupiny je mnohonásobně vyšší oproti samostatně fungujícím členům skupiny (Provazník, 2002).

V rámci pracovní skupiny jsou dle Provazníka (2002) plněny sociální a ekonomické funkce, které lze charakterizovat následovně: Sociální funkce je zaměřena na rozvoj osobnosti jedinců (členů) dané skupiny, rozvíjeny a formovány jsou jejich názory, hodnoty a postoje. Funkce ekonomická je poté plněna podobou vyprodukovaných výrobků.

2.2.1 Znaky malé sociální skupiny, její charakteristika a dynamika

Jak již bylo uvedeno, pracovní skupiny jsou řazeny mezi malé sociální skupiny mající nejčastěji neformální charakter. Ďuriš (2007, str. 4) uvádí základní znaky malé sociální skupiny:

- „Společný důvod (motiv) a cíl oddělující skupinu od okolí, společné místo existence skupiny,
- Společná činnost,

- Časté vzájemné působení (interakce) členů a relativně stabilní vzájemné vztahy,
- Struktura sociálních pozic a rolí, společné skupinové vědomí v podobě systému hodnot, norem a postojů.“

Autor popisuje i základní charakteristiky, kterými jsou pracovní skupiny vymezeny:

- „Pracovní cíle spočívající ve vytváření materiálních a nemateriálních hodnot sloužících k uspokojování potřeb společnosti i jejích jednotlivých členů a umožňujících jejich koexistenci a rozvoj;
- Společné pracoviště představované dílnou (resp. její částí), kanceláří, skupinovou kanceláří apod.;
- Pracovní činnost, jejímž základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb;
- Vztahy mezi pracovníky, jejichž základ je dán normami a předpisy právní a organizační povahy, jejichž respektování a dodržování má zajistit efektivní a racionální plnění pracovních. Skupinové vědomí tvořené systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami, sociálních norem pracovního chování a pracovních postojů“ (Ďuriš, 2007, str. 4)

Aby mohla pracovní skupina vzniknout a být formována, musí být vymezeny objektivní podmínky pracovního procesu, použité technologie a technika a také musí být určeny formy, kterými bude organizována a řízena práce. Mezi objektivní podmínky patří prostorové uspořádání pracoviště, povaha a četnost interakcí a samozřejmě velikost pracovní skupiny. Důležitá je i struktura a funkce, pro které byla pracovní skupina vytvořena. K nejdůležitějším typům struktur patří profesně kvalifikační a sociálně demografické struktury (Ďuriš, 2007).

Ďuriš (2007) ve své práci hovoří o dimenzích pracovních skupin, kam řadí:

- Již výše uvedenou velikost pracovní skupiny (30-40 členů);
- Homogenitu, která je vyjádřením míry odlišností členů skupiny, a to na základě objektivních znaků, kam patří stáří, pohlaví, vzdělání, ale také znaků subjektivních, mezi které autor řadí hodnoty a postoje členů skupiny.
- Stabilitu skupiny, která je postavena na stálosti členské základny;
- Autonomii pracovní skupiny, tedy jaká je míra volnosti v otázkách jednání, například při rozdělování úkolů, jejich plnění, dělení prémie a odměn apod.
- Ochotu a uzavřenost skupiny při přijímání nových členů do skupiny;
- Zda je skupina přitažlivá a jakou má míru atraktivity pro nové členy.

Z výše uvedených informací je zcela zřejmé, že snáze se budou řídit menší skupiny, které jsou homogenní, stabilní, autonomní a otevřeně přitažlivé pro nové členy.

2.2.2 Formování pracovní skupiny

Opět se opřeme o pana Ďuriše (2007), který proces formování popisuje ve třech následujících fázích:

1. První fáze – vytváření skupiny, adaptace nových členů na požadavky a pracovní podmínky, adaptace na vedoucího a v neposlední řadě přizpůsobování se skupině.
2. Druhá fáze – zde se členové navzájem poznávají, sbližují se na základě společných potřeb, aspirací a zájmů. Dochází k tvorbě neformálních podskupin.
3. Třetí fáze – utváření jednotných názorů a postojů spojených s plněním úkolů. Ze strany skupiny dochází k akceptaci vedoucího a každý člen plní důsledně a zodpovědně zadané úkoly. Můžeme zde hovořit o existenci relativních a harmonicky fungujících vztahů a vazeb. Skupina je v této fázi schopna nejen plnit zodpovědně úkoly, ale ve své podstatě je schopna sebekontroly a sebeřízení.

Autor ještě podotýká, že tyto fáze nejsou jednoznačné, vždy dochází k odchylkám od tohoto ideálního stavu. Podle Ďuriš (2007, str. 6): *„V procesech dynamiky pracovních skupin může docházet i k procesům dezintegrační povahy. Jejich základem je rozpornost a konfliktnost v cílech, v hodnotových orientacích a postojích jednotlivců a neformálních skupin.“*

Autoři Kreitner & Kinicki (1989) popisují šest stádií rozvoje pracovní skupiny následovně:

- První stádium – orientace – noví členové jsou v nejistotě a obavách o své postavení, nejsou si jisti svou rolí a neznají ani cíle skupiny. Všechny pocity pramení z nejistoty, nevědí, kdo bude mít rozhodující slovo. V době tohoto prvního stádia se snaží vedoucí prosadit svou kontrolu nad skupinou, což nemusí být trvalý proces, může dojít i ke změnám ve vedení skupiny.
- Druhé stádium – konflikt a výzva – toto stádium je období, kdy se členové navzájem zkoušejí a prověřují. Ze strany členů jde o zjišťování záměrů a názorů vůdce a sami nalézají vlastní místo ve skupině. Během formování skupiny může docházet k rozporům a drobným vzpourám majícím podobu výhrad a stížností.
- Třetí stádium – koheze – jiný uznávaný člen skupiny ji vyzývá ke změně v mocenské struktuře. Autoritativní otázky nejsou řešeny emocemi, ale pouze rychlou diskuzí. Dochází k rozvoji týmového ducha, jelikož ze strany členů panuje domněnka, že již všichni mají své role.
- Čtvrté stádium – opojení – v rámci skupiny jsou již vyřešeny otázky autorit a nyní panuje pocit uvolnění, jelikož panuje přesvědčení, že vše zlé je již pryč. V rámci této fáze jsou všichni členové více aktivní.

- Páté stadium – zklamání – u některých členů se objevuje pocit, že skupina nenaplňuje svůj potenciál a harmonický stav se bortí. Často dochází k dělení na podskupiny, které se mezi sebou dohadují, což vyvolává nesoudržnost a kritiku.
- Šesté stadium – přijetí – opětovné nalezení vedoucího, který členy tlačí k urovnání a reálným podmínkám. Díky získaným zkušenostem je zvýšeno pochopení vzájemných očekávání členů skupiny, ale i skupiny jako celku.

Ďuriš (2007) podotýká, přestože jde často o bolestný proces, při kterém se skupina formuje, stává se tato skupina přizpůsobivou vůči požadavkům situace, a přitom nevznikají žádné problémy pro členy této skupiny. Skupinu poté ovlivňuje ten, kde je nositelem zkušeností, které jsou nezbytné pro zvládnutí daného úkolu či aktivity. Pokud vznikly podskupiny, ty jsou poté schopny pracovat na dílčích úkolech, a přitom nehrozí vedoucímu žádné riziko, které by jeho postavení ovlivnilo. V konečném stádiu je skupina efektivní a zralá.

3 Sociální styk a komunikace

Provazník (2002) definuje sociální styk jako celou řadu na sebe navazujících mezilidských vztahů/kontaktů. Zároveň se v tomto směru formují mezilidské vztahy. Ze sociálního styku vyplývají následující tři části.

- Sociální percepce – jedná se o proces, ve kterém se poznávají člověk s člověkem. V rámci jednání mezi lidmi je důležité jejich vzájemné působení a vnímání se. V rámci sociálního styku je umění poznat druhého člověka velmi důležité. Poznávání člověka je ovlivněno mnoha skutečnostmi. Podle Provazníka (2002) se jedná o následující body: sociální inteligence, čistá mysl. Pauknerová (2006) naopak dodává některé bariéry, které se mohou v rámci sociálního styku objevit: sociální stereotyp a schéma, implicitní¹ teorie osobnosti, prototypy, kauzální atribuce.
- Sociální interakce/interpersonální kontakt – jedná se o vzájemné působení mezi lidmi. Svým jednáním a chováním ovlivňujeme lidi kolem sebe. Nedílnou součástí interakce je verbální i neverbální komunikace. Prostředí naší společnosti je tvořeno nejen lidmi, ale jejich názory, myšlenkami, cíle apod. Údělem lidí je vyrovnání se s různými druhy institucí, normami a zákony. Každý z nás je spoluvůrcem naší společnosti (Provazník, 2002).
- Sociální komunikace – podle Provazníka (2002) se jedná se o prostředek sloužící k vzájemnému sdělování informací, citů a nálad. Komunikace probíhá po komunikačním kanálu mezi komunikátorem a komunikantem. Obsahem jejich sdělení je tzv. komuniké (Nakonečný, 2009).

3.1 Sociální vztahy a jejich směry

Bednář (2013, str. 17) tvrdí, že: „Na jedné straně jsou vztahy formální, určené strukturou; vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Na straně druhé jsou vztahy neformální, vznikající mimo formální strukturu.“ Autor dále doplňuje tuto dvojici vzájemných vztahů ještě o třetí typ a tím jsou vztahy reálné. Jedná se o vztahy, které jsou průnikem vztahů formálních a neformálních a jsou typem vztahů nejčastějších. Vztahy jsou ovlivněny okolím, prostředím, ale i aktuálními problémy a souvislostmi.

Z výzkumů, které byly provedeny v některých typech firem a které se zabývaly selháním mezilidských vztahů, vyšly následující zkušenosti:

¹ Na základě vlastních zkušeností si tvoříme své teorie o lidech a těžko od nich upouštíme.

- Vztahy hrály vždy významnou roli ve fungování firmy, a to i přesto, že jim vedením firmy nevěnovala žádnou pozornost.
- Velmi často byly příčinou katastrofických scénářů vztahy mezi pracovníky a případně managementem.
- Problémy se nevyskytnou ze dne na den, ale jejich gradace se postupem času stupňuje, přičemž se na tomto stavu velkou měrou podílejí právě sociální vztahy (Bednář, 2013).

Bednář (2013, str. 19) na závěr podotýká: „Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velikou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali.“

3.1.1 Směry vztahů

Následující podkapitola je zaměřena na dělení směrů v rámci sociálních vztahů mezi zaměstnanci. Podle Bednáře (2013) se jedná o následující směry:

- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – v podstatě je jedno, jaký vztah doopravdy mezi těmito lidmi je, vždy se ale jedná o vztah mající prvek dominance. Tedy nadřízený je v autoritativním postoji vůči podřízenému. Podle autora se jedná o vztah asymetrický, který netkví pouze v jeho podobě, ale i ve vnímání tohoto vztahu přímými účastníky. Jedním z významných prvků tohoto vztahu je fakt, že o sobě jednotliví účastníci nemají stejné množství informací.
- Vztahy mezi podřízenými navzájem – v těchto vztazích se nejčastěji jedná o vztah symetrický, tedy jednotliví účastníci jsou na tom podobně či stejně. Vztahy mezi podřízenými jsou založeny na kooperaci, tedy spolupráci, nebo naopak na soutěživosti. Tyto vzájemné vztahy jsou odvislé od aktuálních podmínek, okolnostech a dalších prvcích.
- Vztahy mezi nadřízenými – přestože by se mohlo zdát, že tyto vztahy jsou také na stejné úrovni, není tomu tak. Jejich vztahy jsou často velmi odlišné. Podle Bednáře (2013, str. 21): *„Příčinou je to, že management nenese zodpovědnost pouze za svou vlastní práci, ale též za své podřízené, ať už jsou to jednotliví pracovníci, malé týmy, či organizační složky.“*

3.2 Komunikace

Komunikace hraje významnou roli nejen při určování sociálních požadavků, ale jde i o nástroj k uspokojování potřeb jednotlivců i celých skupin. Nenahraditelnou roli má komunikace v pracovním procesu, kde je nezbytné ke sdělování informací, motivaci spolupracovníků, vysvětlování úkolů, vytýčení cílů, řešení problémů, poskytování zpětné vazby atd. (Vymětal, 2008).

Podle Vymětala (2008, str. 26) se v odborné literatuře setkáváme s následujícím tvrzením: „Pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech!“

Každý typ komunikace by měl splňovat některé z následujících požadavků proto, aby byl efektivní: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost (Palmer & Weaver, 2000). Dalším z autorů, zabývajícím se základními pravidly při komunikaci je CARNERGIE (1992), který je vymezuje následovně: nekritizovat, neposuzovat a neztěžovat si, upřímně chválit, vzbudit v druhém dychtivou touhu.

Vzhledem k tématu práce je důležité zmínit i komunikaci na pracovišti a následně i přímo v rámci zdravotnického zařízení. V rámci komunikace hovoříme o celé řadě činností, na kterých se podílí, tedy např. schvalování a projednávání, zadávání úkolů, sledování, kontrola či hodnocení dosažených výsledků atd. Velmi významná je komunikace v oblasti upevňování spolupráce, při řešení sporů, chápání nejasností, ale také předávání informací, myšlenek a nápadů mezi spolupracovníky. Jakým způsobem budou informace předávány, je odvislé na společenských vztazích mezi účastníky a na jejich osobnosti. Samozřejmě, že je na pracovišti komunikace formální, ale prostor by měl být i pro komunikaci neformální. Způsob předávání a průběh informací je do jisté míry odvislý od přístupu vedoucích pracovníků a vedení samotného. Z pozice vedoucího je důležité, aby věnoval komunikaci s podřízenými dostatek času, svolával porady apod. Toky informací by neměly jít pouze jedním směrem, ale měla by být vidět zpětná vazba, která zabrání částečně informačním nepřesnostem (Pauknerová, 2006).

Vzhledem k tématu práce se nyní stručně zaměříme na komunikaci, která probíhá v rámci zdravotnických zařízení. Z pohledu péče o pacienty je velmi důležité, jakým způsobem s nimi zdravotní sestry komunikují, na pacienty má komunikace hluboký dopad, ať již pozitivní či negativní. Správná komunikace je odrazem dobré péče o pacienty. Podle Lemon (1997) musí zdravotní sestra zahajovat, udržovat a podněcovat komunikaci s pacientem. Činnosti, při kterých musí komunikovat, jsou např. příjem pacientů, propuštění pacientů, příprava na zákrok či ošetřování apod. Každý pacient má jiné komunikační potřeby, jde například o radu či ujištění se, konzultaci určité věci či prostě jen o sociální kontakt. Každá zdravotní sestra by měla poznat, kdy potřebuje pacient jen informace a kdy naopak sociální kontakt. Ke komunikačním vlastnostem patří umění naslouchat, ptát se, povzbuzovat, ale i být srdečný (Lemon, 1997).

3.2.1 Sociální komunikace

Jak již bylo uvedeno v základním popisu komunikace, jedná se o sdělovací prostředek mezi dvěma lidmi. Vybíral (2000) uvádí čtyři základní funkce, které komunikace plní:

- Funkce informativní – při této dochází k předání zprávy, popřípadě doplnění původní zprávy o jinou, o oznámení zprávy či její ohlášení.
- Funkce instruktážní – v tomto případě se jedná o navedení, zasvěcení nebo naučení se něčemu.
- Funkce persuasivní – jedná se o zmanipulování někoho, přesvědčení či ovlivnění adresáta s cílem dostat ho na svou stranu.
- Funkce zábavná – v tomto případě jde o popovídání si v neformální podobě, rozveselení či rozptýlení druhých.

Dalším autorem, zabývajícím se problematikou sociální komunikace je Pauknerová (2006), která komunikaci dělí na verbální a neverbální. Verbální autorka popisuje jako přenosnou využívající jazykových prostředků. Jejím úkolem je vyjadřovat velké množství informací, přesto se často stává, že ani vyjadřování za pomoci slov nemusí být vždy jednoduché, jelikož někdy je obtížné myšlenky a pocity vyjádřit. Druhým typem je dle autorky komunikace neverbální. Jedná se o komunikaci, která doplňuje již zmíněnou verbální funkci. K neverbálním prostředkům patří mimika, gesta, celkové držení těla či pohyby těla. Dále sem řadíme hlasovou intonaci, sílu a tón hlasu, které se souhrnně označují jako paralingvistika.

K dalším autorům zabývajícím se tříděním komunikace je (Řezáč, 1998), který dle různých hledisek dělí komunikaci na:

- Symetrickou a asymetrickou – která vystihuje podílení se účastníků na jejím průběhu. V případě asymetrie hovoříme o rozdílném sociálním postavení.
- Harmonickou a konfliktní – o harmonii v komunikaci hovoříme v případech, kdy jsou účastníci rozhovoru v souladu zájmů a uspokojují své potřeby. Jestliže během komunikace dojde k rozdílu, hovoříme o konfliktní komunikaci.
- Soutěživou a spolupracující – během soutěžící komunikace jde mezi účastníky o překonání se navzájem, ale přesto jsou v rámci ní dodržována pravidla, což u konfliktní není. Jak již název napovídá, v rámci spolupracující jde o pomoc mezi účastníky.
- Formální a neformální – tuto formu jsem již výše popisovala, ale pro doplnění od tohoto autora se tedy v případě formální, jedná o komunikaci neosobní a u neformální jsou naopak preferována osobní hlediska a zájmy.

Řezáč (1998) ještě doplňuje své dělení na popis efektivitu v komunikaci. Proto, aby byla komunikace co nejefektivnější, je důležitá vzájemná výměna názorů. Tato by měla být:

- Nezkreslená – tedy informace, které jsou předávány, by měly odpovídat informacím, které jsou přijímány. Jakékoliv zkreslení informací je rušivým prvkem mezi komunikujícími stranami.
- Platná – jestliže sdělení odpovídá situaci, kterou symbolizuje, můžeme říci, že je platné. Každý znak v komunikaci, by měl být vyjádřením smyslu, ztělesněním významu a označením objektu.
- Včasná – pokud činnost, kterou informace navozuje, lze realizovat bez stresu a příjemce ji může v klidu využít, potom byla tato informace včasnou.

Autor ještě dodává, pokud by tedy měla být komunikace efektivní, nestačí, aby byla jen nezkreslená, adekvátně a rychle vyslána, ale i druhá strana komunikace by měla být ochotná tuto informaci přijmout.

3.2.2 Zdravá komunikace

Druhým uvedeným typem je komunikace zdravá, jinak označovanou za funkční a kvalitní. Pokud je komunikace kvalitní, můžeme říci, že je zvýšená celková kvalita našeho života. Dokonce zdravá komunikace má blahodárné účinky na průběh značné části tělesných onemocnění. Jestliže splňuje komunikace následující charakteristiky, můžeme hovořit o zdravé komunikaci:

- Reakce jsou bezprostřední – komunikující nečeká na vhodnou dobu, ale jeho reakce je okamžitá. Jestliže jsou reakce na informace oddalovány, pak není jasné, co si druhý myslí a co cítí, což velmi často vede k narušení konkrétního kontaktu a vztahu.
- Kognitivní přizpůsobování – v tomto případě by měla být komunikace přizpůsobena hlediskům, slovníku a mimoslovním projevům druhé strany komunikace. Kognitivně se v rámci komunikace přizpůsobit není známkou nepevnosti v názorech ani snadné ovlivnitelnosti.
- Mít zájem o druhého – znamená to mít zájem nejen o komunikaci, ale i o partnera v komunikaci. Zájem v komunikaci dáme druhému najevo tím, že budeme pozorně naslouchat, dívat se přátelským pohledem a také ho budeme trpělivě povzbuzovat. Neměl by chybět oční kontakt.
- Reciprocita – tento pojem vystihuje možnost obou stran vyjádřit se k informaci stejnou měrou. V rámci této charakteristiky by nemělo dojít k situaci, kdy by komunikující neposlouchal, či nenechal druhého domluvit.
- Humor – v rámci rozhovoru bychom měli být schopni používat také humorné momenty a žerty, nemělo by se jednat jen o vážnost a věcné předání informací. Humor je nutné do rozhovoru přidávat s rozmyslem a ne neuváženě.
- Požadavková přiměřenost – neměli bychom na druhou osobu nakládat příliš mnoho požadavků, tím ji pouze vystrašíme a vzbudíme u ní dojem, že to vše nemůže splnit a v rámci toho se může stát, že některé požadavky zcela

vytěsní. Není ani vhodné, aby byl druhý jen kritizován a bylo mu dáváno najevo neustále zklamání.

- Podpora vývoje a flexibility – v rámci komunikace by měla panovat otevřenost, tolerance a empatie. Účastníkům komunikace by neměly být kladeny nepřijatelné podmínky.
- Konzistence interakcí – konzistence mezi účastníky znamená, že by měly jednat podobně, jako v předešlých případech.
- Pozitivita v komunikaci – znamená, že i negativní informace by měly být sdělovány pozitivním způsobem (Vybíral, 2000).

4 Negativní jevy na pracovišti

Podle Pauknerové (2006) hovoříme o negativních jevech na pracovišti v případech, kdy jsme zaznamenali nějaké selhání a je zapotřebí jej co nejdříve odhalit a najít toho, kdo selhal. Prvním krokem, jako u každé krizové situace je důležité si tuto chybu či problém připustit. Dysfunkce jsou běžným prvkem ve společnosti, je však nezbytné včas zasáhnout, aby nedošlo k rozvoji některé z forem psychického násilí. Od počátku 20. století se vyvinula potřeba stanovit si pravidla mající podobu zákonů, které měly za úkol chránit slabší jedince. Autorka řadí k negativním jevům na pracovišti šikanu, lobbying, bossing a sexuální obtěžování. Všem těmto jevům se budu věnovat v dalších podkapitolách.

Negativním jevem je samozřejmě i konflikt mezi dvěma stranami, který se projevuje neslučitelnými stanovisky a nesmiřitelností obou stran. Velmi častým projevem je nervozita, strach a nejistota, které mohou v důsledku vést k agresivnímu chování. Konflikt má dva prvky, prvním je racionální a druhým je iracionální. Konflikt lze brát jako základní prvek, signalizující fakt, že něco není v pořádku (Cejthamr & Dědina, 2010).

Autoři hovoří o konfliktu skrytém či otevřeném, názorovém či mocenském a vnějším nebo vnitřním. Konflikt může být dle autorů mezi jedinci vyvolán určitým jednáním či aktuálním psychickým stavem. Jedná se například:

- Osobnostní dispozice, či již zmíněný aktuální psychický stav;
- Nenaplněným očekáváním či frustrací;
- Chybějící možnosti alternativní volby;
- Záměrem, kterým byl konflikt vyvolán;
- Chybným pochopením partnera, nedorozuměním;
- Nezvládnutím aktuální role (Cejthamr & Dědina, 2010).

4.1 Typy negativních jevů

Šikana je často zaměňována s mobbingem. Šikana je chápána jako zlomyslné týrání, pronásledování, obtěžování, byrokratické lpění na předpisech. Přestože jde o pojem původně vojenský, postupem času zdomácněl zejména na školách i dalších kolektivech, kde se projevuje nejčastěji ve formě posměchu, výprasku, nadávkami či hrozbami, pomluvami atd. Šikana je na rozdíl od mobbingu zaměřena na okamžité utrpení, které je téměř hned viditelné (Klaus, 1995).

Mobbing je oproti šikaně procesem dlouhodobým, oběť je trápena rafinovanějšími způsoby, které už nejsou tak patrné, a tedy je lze hůře odhalit. Mobbing je tedy promyšlená šikana, která propojuje pracovní prostředí a kolektiv. Slovo pochází

z anglického „to mob = utlačovat, napadat“. Mobbing byl dříve spojován s teritoriálním chováním zvířat, až v roce 1972 byl v Německu P. Heinemannem spojen s agresivním chováním u dětí (Klaus, 1995).

Existuje mnoho autorů, kteří tento pojem definují, vyjmenujme si některé z nich.

- Hans-Jürgen Kratz - „Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)“ (Kratz, 2005, str. 16).
- Pavel Beňo - „Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...“ (Beňo, 2003, str. 8).
- Heinz Leymann: „Negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob), velmi často přetrvávají po delší dobu a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti.“ (Beňo, 2003, str. 9).

Bossing je jakousi podskupinou mobbingu. V případě bossingu se násilí dopouští nadřízený na podřízeném. Důvodem vzniku jsou v podstatě stejné prvky, jako u mobbingu, bohužel tím, že jde o ubližování ze strany nadřízeného, snižuje se pomoc oběti, jelikož není nadřízený ani kolegové, kteří by se ho zastali. Už z principu se většina lidí snaží nadřízeného nerozházet a spory s ním tedy nevyhledává. Pokud tedy jde o bossing, pak jde z pozice nadřízeného o pocit ohrožení či nezvládnutí funkce lídra a snaží se svou moc dokazovat nekorektními způsoby. Projevem bossingu je např. zadávání nepřiměřených úkolů či naopak zadávání úkolů podřadných. Dalším projevem může být nedostávání důležitých informací, nepřivítání k podstatným jednáním, je více kontrolován a jeho práce a snaha je ponižována (Huberová, 1995).

O sexuálním obtěžování hovoří Klaus (1995, str. 26) následovně: „Pokud se u psychického násilí nachází sexuální podtext či jednání ve formě, které je oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné, urážlivé či jeho důsledek vede ke snížení důstojnosti a rovnosti pamatuje i naše právní norma na tuto možnost a řadí sexuální obtěžování mezi formu diskriminace.“

Jednání mající projevy sexuálního obtěžování se může ze strany muže projevovat odlišným chováním k ženě než k muži, či se může projevovat sexistickými řečmi, sváděním, vydíráním a nechtěnou pozorností. Vyvrcholením může být nucení k sexu či přímo sexuálními útoky. Je nutné poznamenat, že v případě sexuálního obtěžování jsou značné rozdíly mezi vnímáním muže a ženy a i situacemi, kdy k tomu může dojít. Někteří lidé mohou určité věci vnímat jako polichocení a druzí jako urážku a ublížení. Bohužel neustále existuje mnoho žen, které jsou zneužívány a nepřiznají to (Klaus, 1995).

Diskriminace, kterou se zabývá Bednář (2013) je v praxi rozdělena na přímou a nepřímou. V případě přímé hovoříme o opomenutí, které bylo provedeno s podtextem diskriminačních důvodů, tedy s jedním zaměstnancem bylo zacházeno jinak než s jiným. Opakem je nepřímá diskriminace, při které dojde k opomenutí a zaměstnanec je diskriminován na podkladě vymezených důvodů. Dokonce i znevýhodnění z pohledu zdravotního stavu je bráno jako diskriminace.

Manipulace je formou negativního jevu, kdy dochází ke snaze působit na myšlení jedné či více osob. Manipulace je dělena na dvě formy. Jednou je manipulace altruistická, ze které má prospěch manipulovaný a druhou je egocentrická, zde získává manipulátor. Manipulátor k přesvědčování využívá často svého charisma a sympatií, které v manipulovaném dokáže vyvolat. Bohužel manipulovaný většinou ani neví, že je s ním manipulováno. Ne vždy je ale nutné chápat manipulaci jako negativní jev. Někdy může jít i o pozitivní manipulaci, příkladem je zdravotnictví, záchranné sbory či diplomacie, kdy autorita využívá svůj vliv a zkušenosti (Bednář, 2013).

4.2 Negativní a problémová komunikace

Projevem negativní komunikace je zejména odmítání, provádění ataků, nesouhlasné chování, pokárání. Odpor a nechtění komunikovat může zahrnovat i zatajování informací a předstíraný zájem. V těchto případech nemůže hovořit o pozitivní reakci druhého účastníka rozhovoru. Pokud je komunikace doprovázena negativními reakcemi, hovoříme o devalvaci, při které dochází ke snižování sebevědomí druhého účastníka a z celkového pohledu je celý komunikační proces veden k záhubě. (Mikuláščík, 2003, str. 152) Autor dále uvádí některé příklady devalvačního chování, určité situace, když:

- „vás křivě obviní a nedá vám dokonce ani možnost se před druhými obhajovat,
- se k vám začne chovat nepřátelsky, aniž by vysvětlil, proč vám cokoliv řekl,
- zneužije vaši důvěru,
- vás pomlouvá,
- vás šikánuje a dělá vám naschvál potíže,
- vás před druhými uráží, ironizuje a shazuje,
- se k vám chová necitlivě a hrubě
- vůči vám nedodrží pravidla korektního chování“.

Jak je z uvedených situací patrné, problémy v komunikaci nastávají nejčastěji, když je nesoulad mezi zakódováním a dekódováním sdělení, nebo jsou přítomny psychologické aspekty či se nacházejí osobní komunikační bariéry. Bohužel praxe je taková, že se v rámci komunikace velmi často objevují intriky, lhaní, ovlivňování druhého apod. Objevuje se stále více případů, kdy „pouhá“ problémová komunikace vyústí v komunikační konflikt nebo krizi. Všechny tyto formy konfliktní komunikace se v pracovním i rodinném prostředí objevují často, a to zejména v neočekávaných

situacích. Pro tyto případy je ideální mít připraveny krizové scénáře a na podobné situace být připraveni. V případě nepřipravenosti vznikají neadekvátní reakce. Výsledkem negativní komunikace bývá nerušení interpersonálních vztahů, zdravotního stavu (krevní oběh, dýchací a zažívací problémy, neurózy), snížení pracovní schopnosti atd. (Vymětal, 2008).

4.2.1 Ochrana a důsledky negativních jevů

Pokud jsme v pozici zaměstnance a máme se umět bránit proti psychickému násilí, je nezbytné znát svá práva a nenechat ze sebe udělat oběť. Dobrým nástrojem je efektivní komunikace, kterou lze předcházet sporům. Nenechat se vmanipulovat do nepříjemných situací a ovládat umění předcházet konfliktům. Značná část obětí je nepřipravena a oslabena ve chvíli, kdy ji zasáhne útok. Oběť se často mylně domnívá, že současná situace je dočasná a dojde ke změně. Bohužel stav se zhoršuje a oběť napomáhá útočníkovi získat sílu a převahu. Proto je důležité rozpoznat projevy psychického násilí a umět je včas odhalit. Pokud si svůj postoj uvědomíme, je důležité začít hledat nápravu, nejdříve vlastními silami a poté, pokud tento způsob selže, vyhledat pomoc odborníka v oblasti lidských vztahů. Jestliže selžou snahy jednat s agresorem, který se většinou oběti nebojí, je tedy nezbytné obrátit se na vedoucího pracovníka. Pokud by šlo o bossing, pak na dalšího nadřízeného pracovníka. Bohužel nelze očekávat žádné pozitivní výsledky, většina nadřízených „dá ruce pryč“. Důvodem je, že delší dobu slýchá negativní informace na adresu oběti, nebo je agresor kolega, který by se ničeho podobného jistě nedopustil apod. Základem obrany je prevence, tedy nebát se, umět vzít odpovědnost do svých rukou, umět klidně vyjednávat a komunikovat. Bohužel mnohdy je jediným východiskem oběti, ukončit pracovní poměr nebo se nechat přeložit na jinou pozici. Je třeba si uvědomit, že lepší je mít novou práci než se nechat zcela zničit. Nakonec změna zaměstnavatele není vždy nutným zlem a prohrou, naopak často jde o výhru a záchranu (Šikaně nulovou toleranci , 2006).

Druhým jevem je psychické násilí páchané na pozici zaměstnavatele. Mít pod kontrolou negativní jevy je samozřejmě v kompetenci vedení společnosti. V jejich možnostech a prioritách je deklarovat svým chováním a činy fakt, že společnost má nulovou toleranci proti negativním jevům v různých projevech násilí. Negativní jevy je nutné brát jako firemní nikoliv individuální záležitost, kterou lze upravit směrnicí, v níž jsou jasně vymezena pravidla, jak se chovat apod. (Šikaně nulovou toleranci , 2006).

O důsledcích negativních jevů jsem se zmínila. Pokud jde o dopady na jednotlivce, hovoříme o fyzických a psychických problémech, které se časem projevují i v soukromém životě oběti. Z pohledu společnosti hovoříme o důsledky negativních jevů tím, že dojde k vyřazení schopných lidí z pracovního procesu. Tito lidé se ocitnou bez práce a jsou závislí na státní podpoře. Oběť, která žije v neustálém stresu z dalších útoků, se po čase dostane do problémů zdravotních. U lidí, kteří psychické násilí zažili na vlastní kůži, se častěji objevují potíže psychosomatického rázu,

vyčerpání organismu a oslabení imunity. Zvyšuje se u nich riziko srdečního infarktu, rakoviny či mozkové příhody. Velmi často ztrácejí oběti životní elán, bojí se okolí, které ztratilo jejich důvěru, trpí úzkostnými stavy a poruchami koncentrace apod. Podle statistik mají negativní jevy na pracovišti na svědomí i část sebevražd (Huberová, 1995).

(Huberová, 1995) ještě hovoří o důsledcích negativních jevů na podnikatelské subjekty. Pokud je na pracovišti zvýšený nárůst psychického násilí, dochází k zvyšování fluktuace zaměstnanců a následně k dosažení cílů, které si organizace vymezila, s čímž je spojeno i snížení konkurenceschopnosti. Dopad negativních jevů v poslední fázi nejvíce pocítí samotná organizace, jelikož ji na pracovišti zůstanou jen průměrní či podprůměrní zaměstnanci. Tito lidé totiž nepřitahují ničí pozornost, tedy ani agresorovu, ale pro organizaci to znamená nulový či nepatrný posun vpřed. Negativní vlivy lze z pohledu organizace chápat jako ztrátový obchod a je jedno o jakém oboru hovoříme.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Dotazníkové šetření

5.1 Představení organizace a respondentů

EUC Premium je ambulantní zdravotnické zařízení, které se specializuje na prémiovou zdravotní péči, na zdravotní služby pro individuální klientely i pro zaměstnavatele. V segmentu služeb pro zaměstnavatele je tato firma největším poskytovatelem na českém trhu. V prémiové lékařské péči patří mezi nejúspěšnější české společnosti. Kliniky firmy EUC Premium sídlí v Praze, Brně, ale firma působí po celé České republice. V pracovních lékařských službách se firmě podařilo vybudovat síť více než 800 smluvních partnerů. Klienty firmy jsou největší čeští zaměstnavatelé, ale firma pečuje o velké množství individuálních klientů. Jsou to klienti, kteří se nespokojí se standardní lékařskou péčí, ale vyžadují zdravotní služby vysoké kvality.

Průzkum je zaměřen na kliniku na Praze 4, kde je 145 zaměstnanců, z toho 20 zdravotních sester, které představují respondenty v dotazníkovém šetření. Jedná se tedy o kolektiv, kde jsou pouze ženy, které mají nepravidelnou pracovní dobu. Sestry pracují i dvanácti hodinové směny, také mají takzvanou pohotovost, kdy musí být přes noc online na firemním telefonu a počítači, kde se starají o klienty, kteří mají problémy mimo pracovní dobu kliniky.

5.1.1 Historie firmy

Firma pečuje o klienty více než 20 let. Začínala jako První pražská zdravotní a otevřela kliniku v Praze v roce 1964. V roce 2001 se firma stala součástí nadnárodní skupiny Medicover, ta byla v té době největší soukromou společností v oblasti zdravotní péče ve střední a východní Evropě. Spojení se skupinou Medicover znamenalo pro EUC Premium velký rozvoj. Firma získala postupně pozici vynikající zdravotnické skupiny v segmentu lékařských služeb pro zaměstnavatele, i v nadstandardní péči pro individuální klientelu. V Brně byla otevřena klinika v roce 2003. Firma přesídlila v roce 2005 v Praze na Pankráci do moderních prostor. Další klinika byla otevřena v roce 2008 v Karlíně. Majitelem firmy se stal nový finanční investor v roce 2011. Rozšířil skupinu v roce 2012 o kliniku Mediconet a další kliniku v paláci YMCA v Praze. Za další 3 roky převzala všechna zařízení zdravotnická skupina EUC, došlo ke sloučení KARDIA. Vznikla tak největší česká společnost, která poskytuje lékařské služby zaměstnavatelům, je také prémiovým poskytovatelem ambulantní péče pro soukromé klienty. Změny byly dokončeny v roce 2016, firma začala působit pod novým názvem EUC Premium. EUC Premium (dříve EUROCLINICUM) je součástí zdravotnické skupiny EUC.

5.2 Cíle šetření

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají mezilidské vztahy na pracovišti. Analýza byla zaměřena na sociální styk, komunikaci, negativní jevy jako je stres a také konflikty mezi zaměstnanci, tedy zaměřit se na celkovou pracovní atmosféru. Komunikace byla zkoumána mezi zaměstnanci, ale i mezi vedoucím a podřízeným. Nástrojem k provedení analýzy bylo dotazníkové šetření, které je níže podrobněji charakterizováno. Na základě analýzy byly navrženy možnosti pro zlepšení mezilidských vztahů.

Výzkumné otázky

V01: Jak vnímají zaměstnanci vztahy a atmosféru na pracovišti?

Dotazníkové šetření je zaměřeno na atmosféru mezi zdravotními sestrami, která na pracovišti panuje a také na to, zda zaměstnanci spolu tráví čas i mimo pracovní dobu.

V02: Jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na pracovišti?

Zde je v dotazníku kladen důraz na komunikaci mezi zaměstnanci, ale i na zpětnou vazbu od vedoucího. Zda se jedná o neformální či pouze formální komunikaci.

V03: Jaké negativní jevy brání zaměstnancům působit na pracovišti?

Zde se zjišťovalo, co zaměstnance stresuje a zda mají mezi sebou konflikty, jako jsou pomluvy či neustálá kritika.

5.3 Metody výzkumu

Jak je již zmiňováno, ve společnosti EUC Premium na Praze 4 pracuje celkem 145 zaměstnanců, z toho 20 zdravotních sester. Respondenty dotazníkového šetření byly zdravotní sestry, které byly osloveny všechny a všechny dotazník vrátily vyplněný. Návratnost byla 100 %.

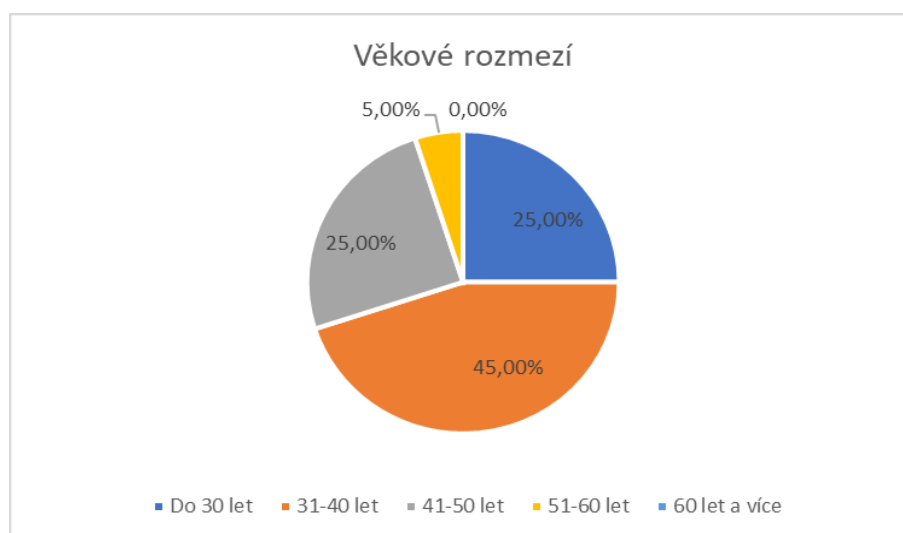
Ke sběru požadovaných dat byla použita metoda dotazníkového šetření, při které byl použit dotazník. Dotazník se skládá z 21 otázek, jedná se pouze o uzavřené otázky, kde respondenti odpovídají na otázky ve stylu čtyřstupňové škále: ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE a NE. Otázky jsou rozděleny do 4 skupin: první skupina otázek se zaměřuje na vztahy zaměstnanců a atmosféru na pracovišti, zde je 7 otázek. Ve druhé skupině se soustředíme na komunikaci na pracovišti mezi zaměstnanci i vedoucím, zde je 5 otázek. A ve třetí skupině je kladen důraz na negativní jevy na pracovišti, zde je 7 otázek. V poslední skupině jsou otázky identifikační.

5.4 Výsledky dotazníkového šetření/výzkumných otázek

5.4.1 Identifikační otázky

Věková rozložení

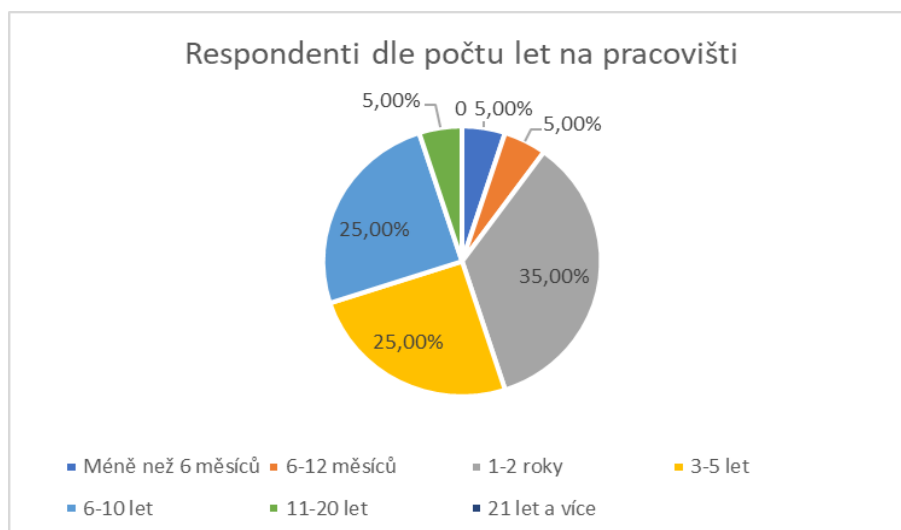
Graf č. 1 ukazuje, že na konkrétním pracovišti nejvíce pracují zaměstnanci ve věkové skupině v rozmezí věku 31–40 let což je 45 %. Věková skupina do 30 let a 41-50 let jsou na stejné úrovni, což je v tomto případě 25 %. Ve společnosti na pozici zdravotní sestra nepracuje zaměstnanec starší 60 let a pouze 5 % ve věkové skupině 51–60 let. V organizaci pracuje převážně mladý kolektiv. Myslím si, že důvod této skutečnosti je, že společnost EUC Premium je spíše známá mezi mladším kolektivem a starší kolektiv preferuje pracovat v klasické nemocnici či v soukromých ordinacích.



Graf 1: Věkové rozpětí zaměstnanců; Zdroj: vlastní zpracování

Počet let na pracovišti

Z grafu č. 2 můžeme vyčíst, že nejvyšší počet sester, které působí na pracovišti, jsou sestry pracující po dobu 1–2 roky (35 %). Dále 25 % po dobu 3–5 let a taktéž 25 % po dobu 6–10 let. Z grafu můžeme vyčíst, že fluktuace za poslední rok byla velice nízká.



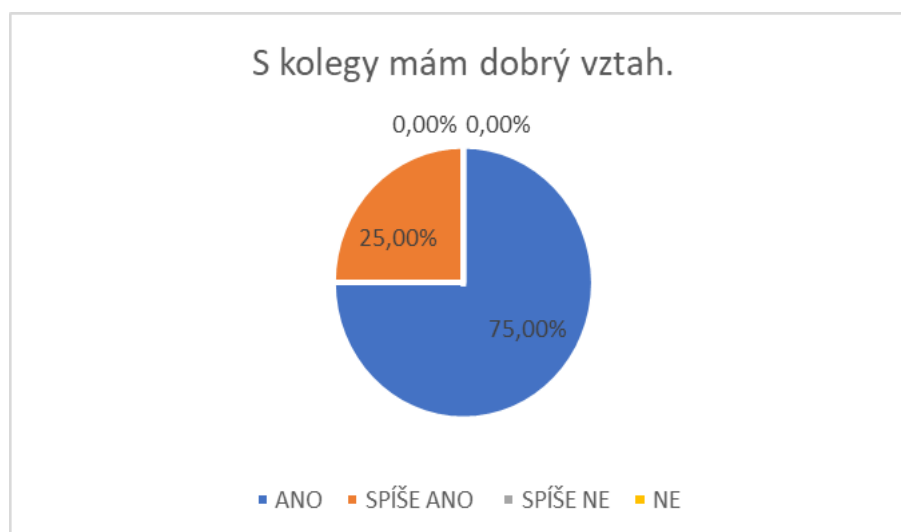
Graf 2: Respondenti dle počtu let na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 První část průzkumu

Dotazníkové šetření se skládá ze čtyř částí, tato první část je zaměřená na vztahy zaměstnanců a atmosféru na pracovišti.

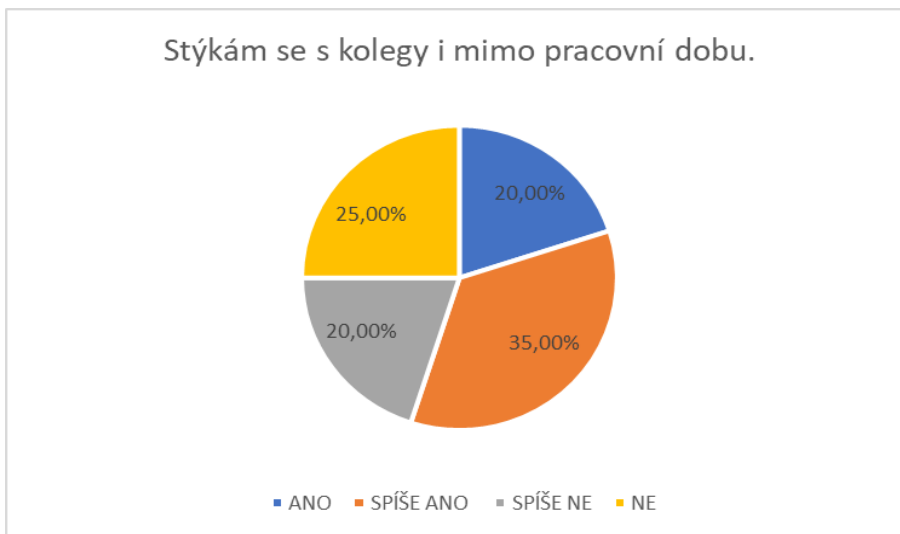
Vztahy zaměstnanců na pracovišti

Z grafu č. 3 můžeme vidět, že vztahy mezi zaměstnanci jsou velice dobré, 75 % zdravotních sester odpovědělo ANO a 25 % odpovědělo SPÍŠE ANO.



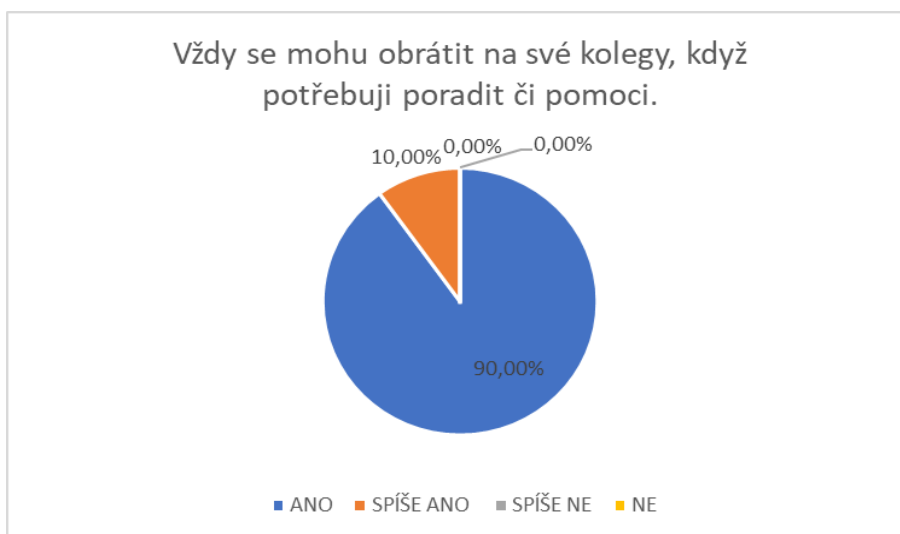
Graf 3: S kolegy mám dobrý vztah; Zdroj: vlastní zpracování

To, že zaměstnanci mají dobré vztahy je velice důležité, ale je zde otázka, zda jsou tak dobré, že se stýkají i mimo pracovní dobu. Z grafu č. 4 vidíme, že 55 % kladně (20 % ANO a 35 % SPÍŠE ANO). 45 % se nestýká mimo pracovní dobu.



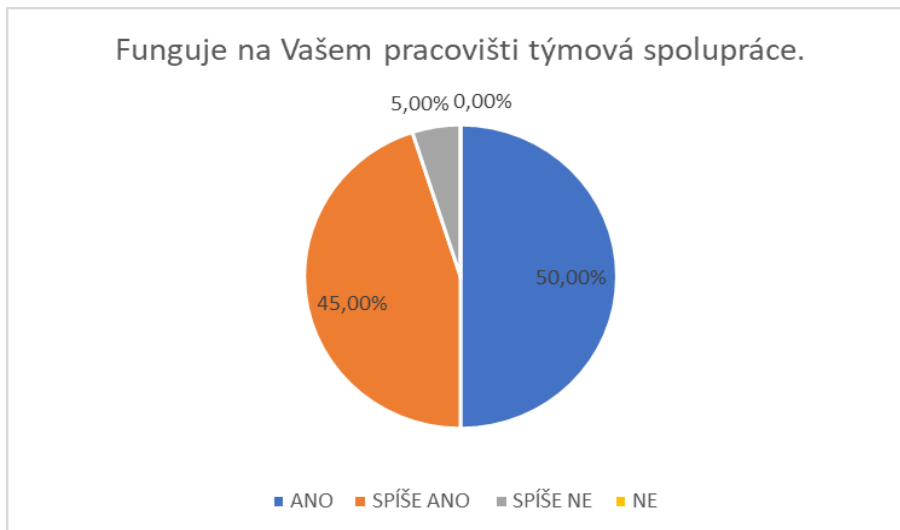
Graf 4: Stýkám se s kolegy i mimo pracovní dobu; Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 poukazuje na to, zda jsou zaměstnanci schopni si poskytnout rady či pomoc mezi sebou. 100 % respondentek odpovědělo kladně.



Graf 5: Vždy se mohu obrátit na své kolegy, když potřebuji poradit či pomoci; Zdroj: vlastní zpracování

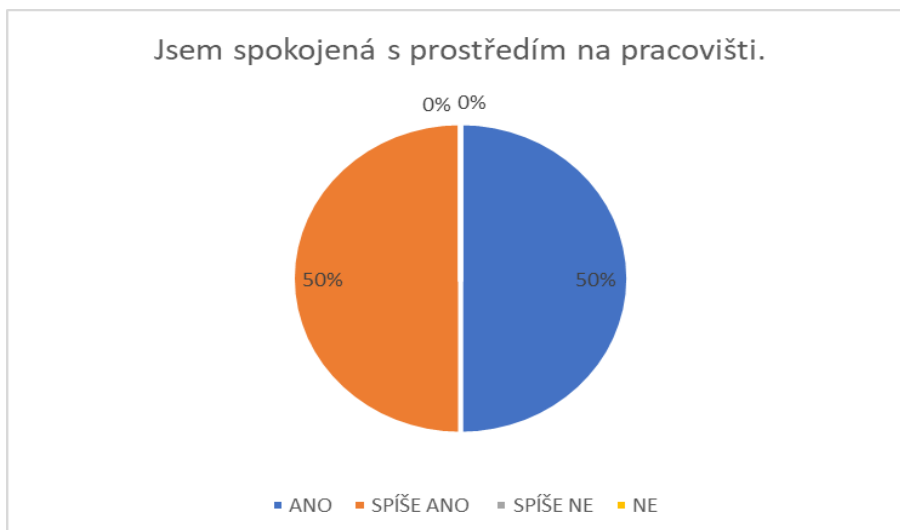
Poslední otázka, která je zaměřená na vztahy na pracovišti, klade důraz na spolupráci mezi respondenty. Spolupráci hodnotí 95 % (50 % ANO a 45 % SPÍŠE ANO) respondentek kladně, pouze 5 % spíše negativně.



Graf 6: Funguje na Vašem pracovišti týmová spolupráce; Zdroj: vlastní zpracování

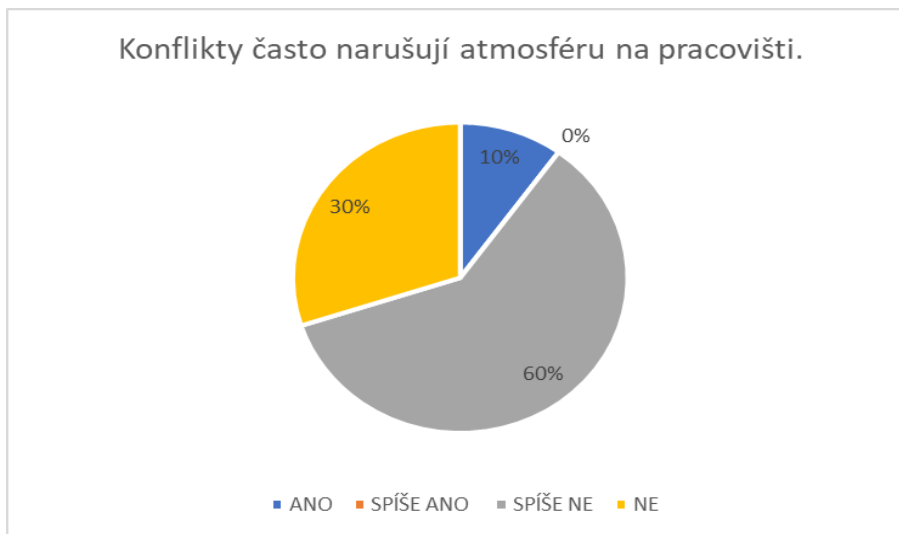
Atmosféra na pracovišti

Druhá polovina otázek z této části, se soustředí na celkovou atmosféru na pracovišti. Z grafu č. 7 je patrné, že 100 % respondentů je spokojeno s atmosférou na pracovišti.



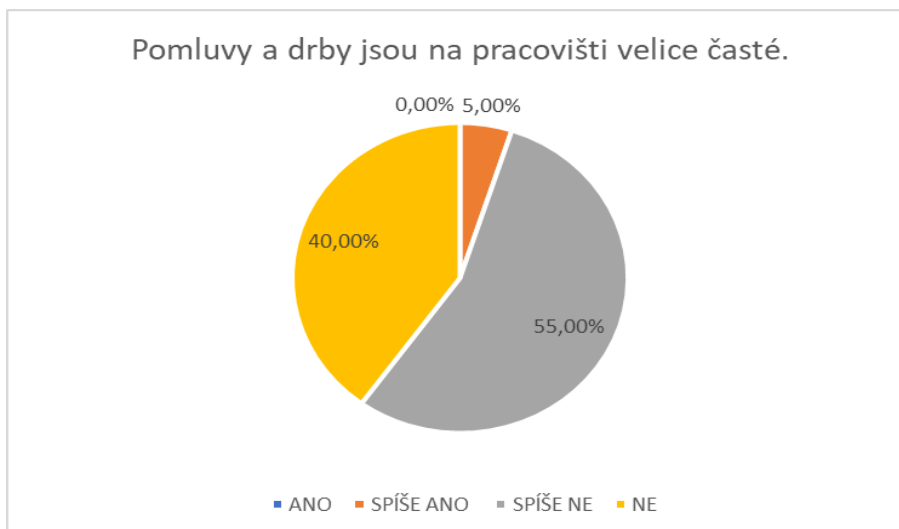
Graf 7: Jsem spokojená s prostředím na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřuje na to, jak konflikty ovlivňují atmosféru na pracovišti. Z grafu č. 8 je zřejmé, že 90 % (60 % SPÍŠE NE a 30 % NE) respondentů si myslí, že konflikty nenarušují atmosféru na pracovišti a pouze 10 % si myslí, že ANO.



Graf 8: Konflikty často narušují atmosféru na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování

Atmosféru na pracovišti často narušují pomluvy mezi zaměstnanci, obzvláště v kolektivu, kde jsou pouze ženy. Z grafu č. 9 vidíme, že se na tomto pracovišti pomluvy mezi zaměstnanci nevyskytují. 95 % odpovědělo záporně a pouze 5 % kladně.



Graf 9: Pomluvy a drby na pracovišti velice časté; Zdroj: vlastní zpracování

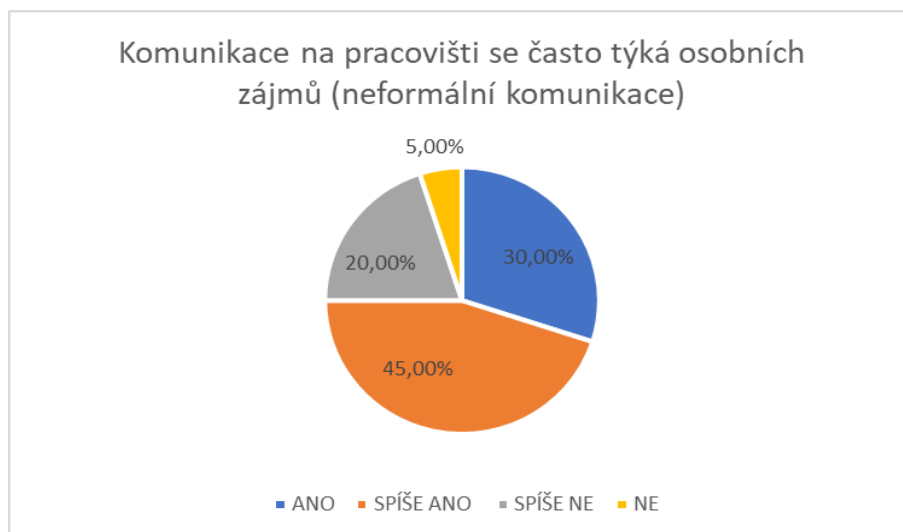
Z dotazníkového šetření můžeme vyhodnotit a získat odpověď na první výzkumnou otázku, že atmosféra na pracovišti je kladná a nekonfliktní. Vztahy na pracovišti jsou velice dobré, dokonce na přátelské úrovni.

5.4.3 Druhá část průzkumu

Ve druhé části se zaměříme na komunikaci na pracovišti. Cíl byl zjistit, jak respondenti neboli zdravotní sestry, hodnotí úroveň komunikace na pracovišti. Otázky jsou kladené na komunikaci mezi zaměstnanci, ale také i mezi zaměstnanci a jejich vedoucími.

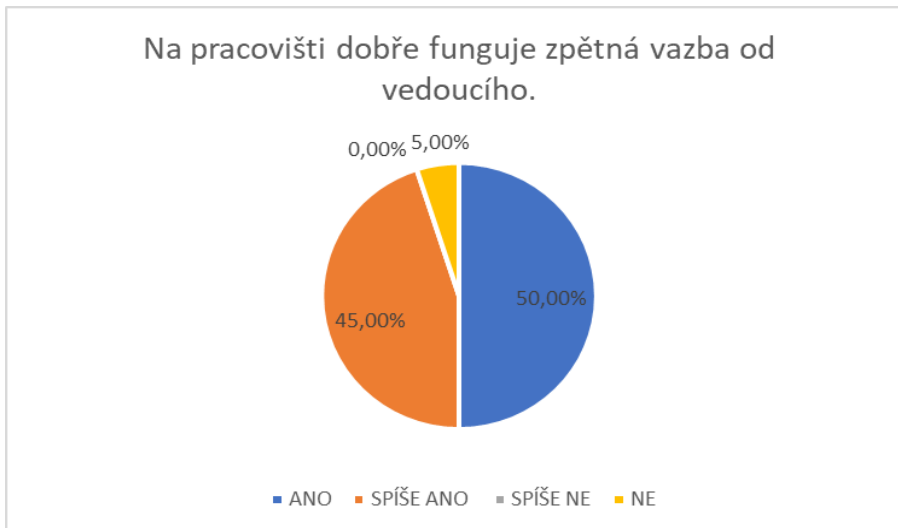
První otázka se zaměřuje na neformální komunikaci, která by se měla vyskytovat na pracovišti, na kterém panuje pozitivní a přátelská atmosféra, jako je v této společnosti. Z grafu č. 10 vidíme, že 75 % respondentů hodnotí komunikaci jako neformální. Zde se liší odpovědi dle délky práce ve společnosti. Odpovědi u zdravotních sester, které na pracovišti pracují déle než 3 roky, odpověděly převážně ANO (30 %) či SPÍŠE ANO (45 %), naopak u respondentů, kteří jsou zaměstnaní na tomto konkrétním pracovišti maximálně dva roky, je větší rozsah odpovědí ve stylu SPÍŠE NE (20 %) a NE (5 %).

Je tedy zřejmé, že komunikace je více neformální u zdravotních sester, které pracují na pracovišti déle a tím pádem se i lépe znají a nevdí jim sdílet své osobní zájmy.



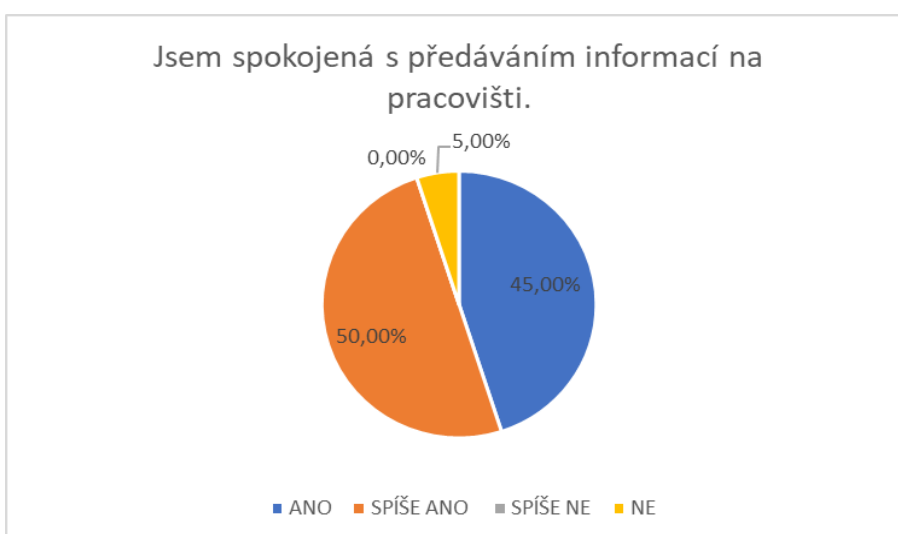
Graf 10: Komunikace na pracovišti se často týká osobních zájmů (neformální komunikace); Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřuje na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, jedná se o asymetrickou komunikaci. Pokud vedoucí neposkytuje zpětnou vazbu, může snadno dojít k nedorozumění, informačním nepřesnostem nebo zaměstnanec neví, zda má něco vylepšit v jeho dosavadní pracovní činnosti. Také je to značná motivace pro zaměstnance, když nadřízený poskytne pozitivní zpětnou vazbu, v některých případech i negativní. V grafu 95 % zdravotních sester odpovědělo, že zpětná vazba na pracovišti od vedoucího funguje velmi dobře. Zbýlých 5 % respondentů si nemyslí, že tato možnost sdělení od nadřízeného funguje.



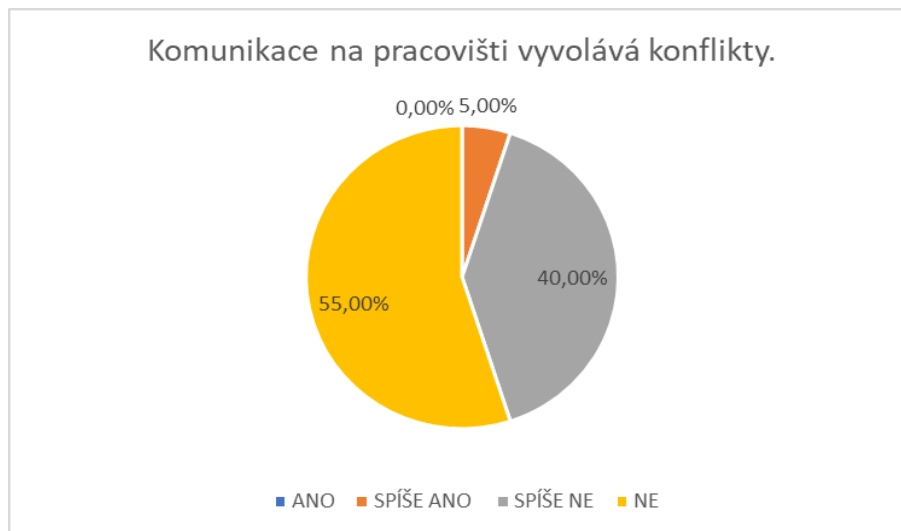
Graf 11: Na pracovišti dobře funguje zpětná vazba od vedoucího; Zdroj: vlastní zpracování

Aby komunikace na pracovišti dobře fungovala, je předávání informací jednou z nejdůležitějších podmínek. Graf č. 12 ukazuje, že 95 % respondentů odpovědělo kladně. Pouze jedna sestra z dvaceti odpověděla NE. Tato odpověď je od zdravotní sestry, která na pracovišti pracuje pouze 1-2 roky.



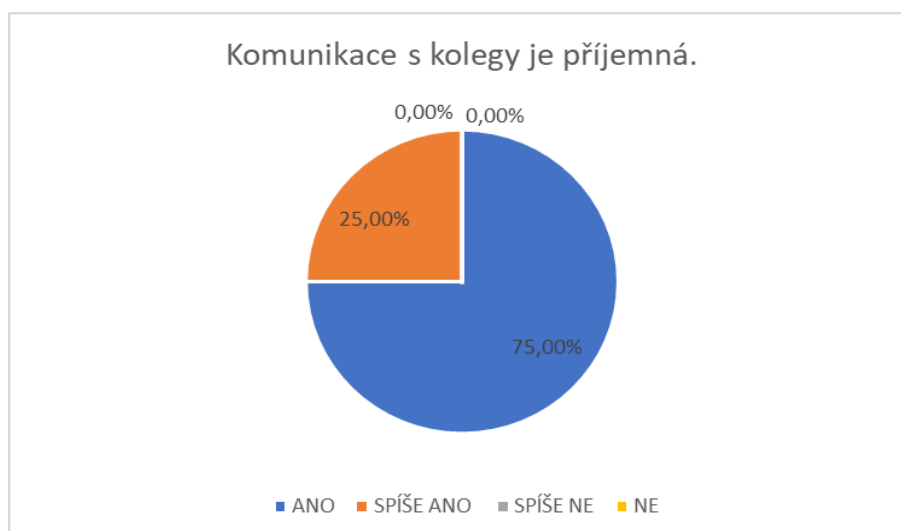
Graf 12: Jsem spokojená s předáváním informací na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13 poukazuje na to, zda se na pracovišti vyskytují konflikty. 95 % respondentek odpovědělo, že ne, pouze jedna respondentka odpovědělo SPÍŠE ANO.



Graf 13: Komunikace na pracovišti vyvolává konflikty; Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 14 vyplývá, že celková komunikace mezi zaměstnanci je příjemná, odpovědělo 95 % respondentů (75 % ANO a 25 % SPÍŠE ANO).



Graf 14: Komunikace s kolegy je příjemná; Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou výzkumnou otázku lze na základě průzkumu odpovědět rovněž kladně. Ve společnosti panuje neformální komunikace, rovněž z komunikace s nadřízenými jsou respondentky spokojené.

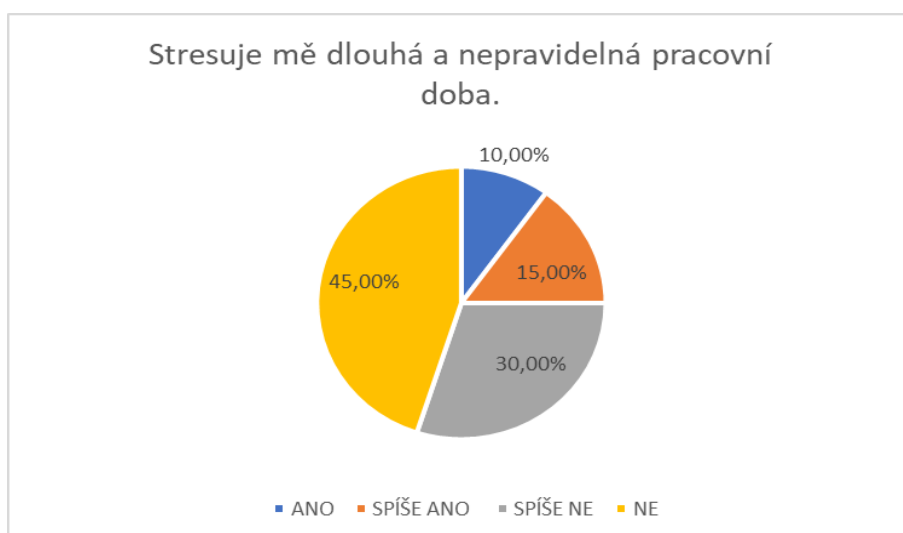
5.4.4 Třetí část průzkumu

Třetí část klade důraz na negativní jevy, které jsou rozdělené na konflikty a stres.

Stresové situace

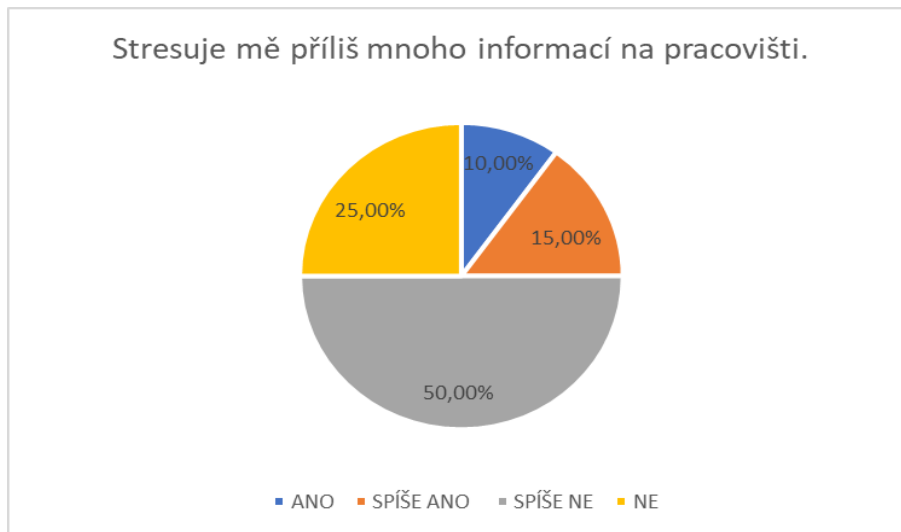
Nejčastěji se stresové situace vyskytují na rizikových pracovištích. Zdravotnická zařízení do této skupiny také patří. Stres značně ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti. Mezi jeden z faktorů stresové situace na pracovišti je nepravidelná pracovní doba.

Z grafu č. 15 můžeme vyčíst, že 75 % respondentek tento faktor nestresuje, pouze 25 % respondentů uvedlo stres při nepravidelné pracovní době. Mezi 25 % respondentů patří převážně sestry ve věku 31–50 let s délkou



Graf 15: Stresuje mě dlouhá a nepravidelná pracovní doba; Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 16 můžeme vyčíst, že 75 % není stresováno množstvím informací. Ovšem pět (25 %) z dvaceti respondentů odpověděli SPÍŠE ANO a ANO, tato převážná část jsou zdravotní sestry ve věku 31–40 let s délkou praxe 3-10 let.



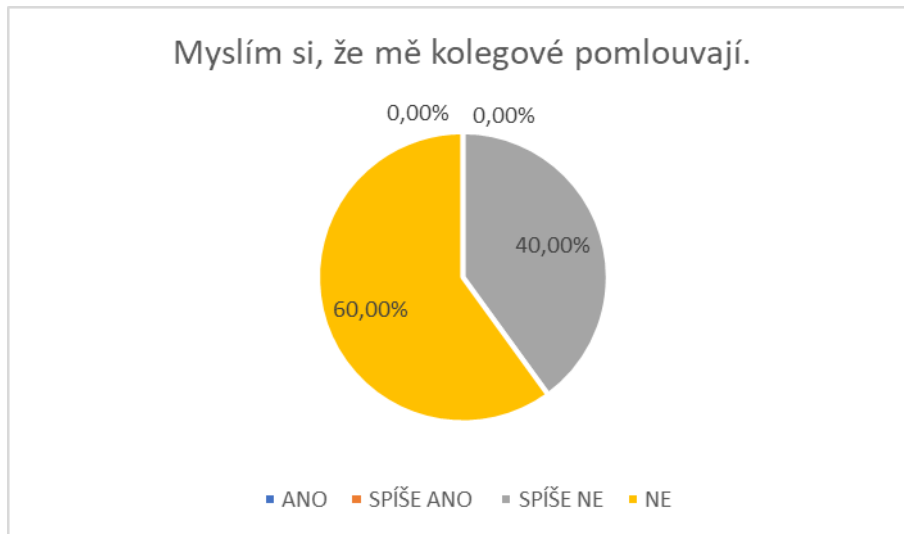
Graf 16: Stresuje mě příliš mnoho informací na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17 ukazuje, zda jsou respondentky stresované v důsledku konfliktů na pracovišti. 70 % odpovědělo záporně, zbylých 30 % respondentů odpovědělo kladně. Z těchto odpovědí je tedy zřejmé, že konflikty se na pracovišti objevují, ale v menším rozsahu.



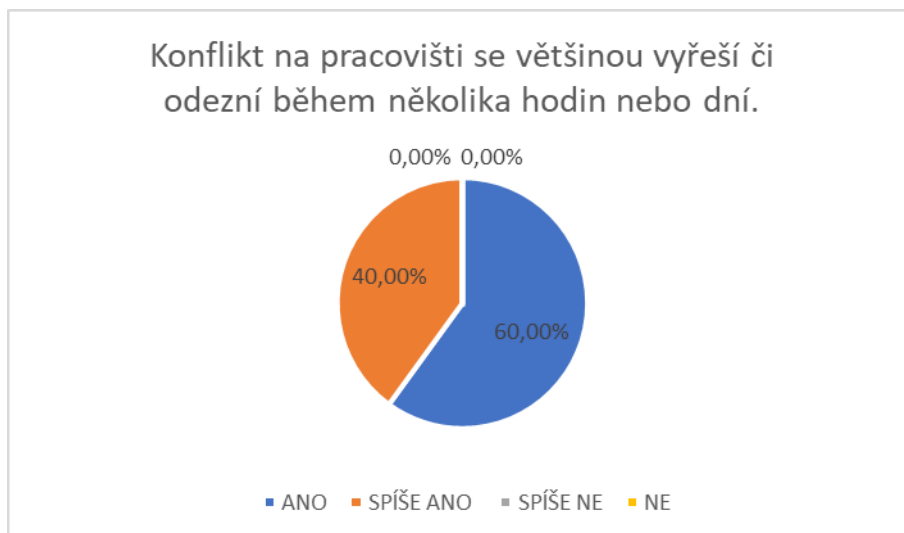
Graf 17: Stresují mě konflikty na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 18 poukazuje na to, že na zkoumaném pracovišti se pomluvy nevyskytují (40 % SPÍŠE NE a 60 % jednoznačně NE).



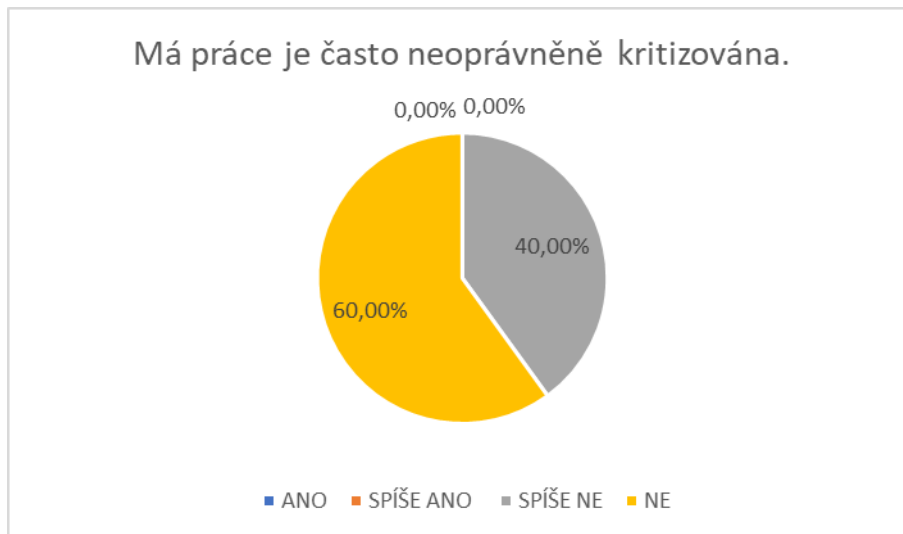
Graf 18: Myslím si, že mě kolegové pomlouvají; Zdroj: vlastní zpracování

Z předešlého tvrzení víme, že konflikty či pomluvy, se ve společnosti spíše nevyskytují. Proto se touto otázkou raději zaměříme na to, když už se konflikt na pracovišti objeví, tak zda odezní během několika hodin či dní. Odpovědi respondentů jsou 100 % kladné (60 % ANO, 40 % SPÍŠE ANO).



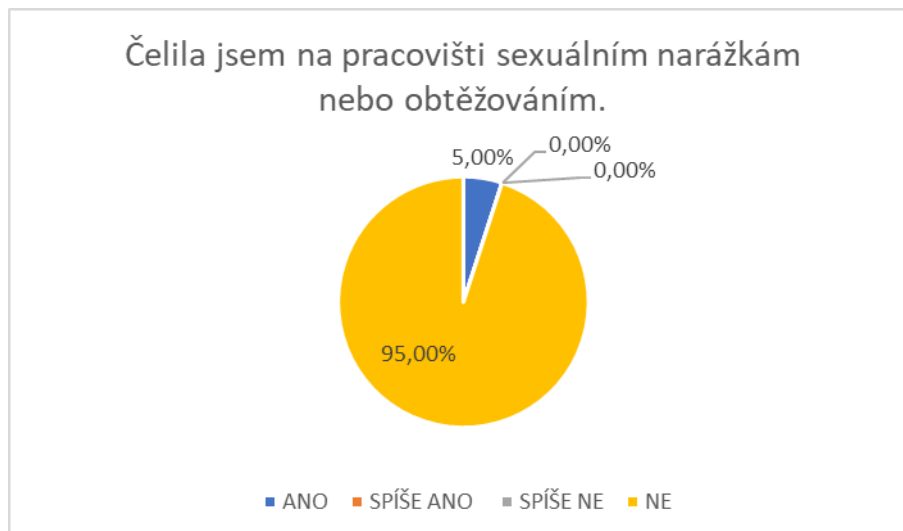
Graf 19: Konflikt na pracovišti se většinou vyřeší či odezní během několika hodin nebo dní; Zdroj: vlastní zpracování

Za zdroj konfliktu lze považovat i neoprávněnou či nepodloženou kritiku. Graf č. 20 ukazuje, že tento způsob kritiky se na tomto pracovišti nevyskytuje.



Graf 20: Má práce je často neoprávněně kritizována; Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další zdroje konfliktu a stresu na pracovišti patří sexuální narážky či obtěžování mezi zaměstnanci, ale i mezi vedoucím a podřízeným. Na tomto konkrétním pracovišti se z 95 % tento konflikt nevyskytuje, ovšem 5 % respondentů odpovědělo, že bohužel se sexuálními narážky či obtěžováním mají zkušenosti. Jedná se tedy o výjimečnou situaci.



Graf 21: Čelila jsem na pracovišti sexuálním narážkám nebo obtěžováním; Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na třetí výzkumnou otázku je, že na daném pracovišti se stresové faktory ani zdroje konfliktu nevyskytují, a tudíž nebrání v působení v práci. Konflikty se rovněž spíše nevyskytují, a když už ano, velmi rychle odezní či se vyřeší.

6 Závěr

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na podrobný popis mezilidských a pracovních vztahů, sociální a pracovní skupiny, sociální styk, komunikace a negativní jevy na pracovišti. V praktické části je popsána společnost EUC Premium, její historie a také činnost a je zde provedeno dotazníkové šetření.

Cílem bylo zjistit, jak zdravotní sestry v EUC Premium na Praze 4 vnímají mezilidské vztahy pracovišti se zaměřením na sociální styk, komunikaci, negativní jevy jako je stres a také konflikty mezi zaměstnanci. Získání potřebných dat bylo dosaženo pomocí dotazníku.

První výzkumná otázka zkoumala vztahy mezi zaměstnanci a celkovou atmosféru na pracovišti. Šetření ukázalo, že odpověď z procentuálního hlediska jednoznačná, vztahy mezi zaměstnanci jsou natolik dobré, že se více jak polovina respondentů stýkají i mimo pracoviště. Dle odpovědí mezi zaměstnanci dobře funguje spolupráce a nebojí se obrátit na své kolegy, jestliže potřebují poradit či pomoc. Dále celková atmosféra na pracovišti, dle dotazníkového šetření, je také na velice pozitivní úrovni. Konflikty se na pracovišti objevují zřídka, a i pomluvy či drby se na pracovišti spíše nevyskytují (dle odpovědí od respondentů). Tedy odpověď na tuto otázku dle dotazníkového šetření: zaměstnanci vnímají vztahy i atmosféru na pracovišti spíše pozitivní, pouze zřídka se objeví negativní faktory, například konflikty.

Druhá výzkumná otázka se zaměřila na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na pracovišti. Dle dotazníku všechny zdravotní sestry shledávají komunikaci na pracovišti za příjemnou, konflikty se spíše nevyvolávají a předávání informací mezi zaměstnanci je na velice dobré úrovni. Respondenti mezi sebou komunikují i na neformální úrovni a komunikace mezi podřízeným a nadřízeným je spíše pozitivní, zpětná vazba je na dobré úrovni. Opět respondenti uvádějí, že pouze výjimečně komunikace vázne. Tedy finální odpověď na tuto otázku, dle respondentů: Ano, zaměstnanci jsou většinou spokojeni s komunikací na pracovišti.

Třetí výzkumná otázka se ptá, jaké negativní jevy brání zaměstnancům působit na pracovišti. Zde jsem se zaměřila na stres a konflikty. Stres na tomto pracovišti může vyvolávat například nepravidelná pracovní doba, předávání příliš mnoho informací mezi zaměstnanci a konflikty na pracovišti. Dle dotazníkového šetření zaměstnanec stresuje nejvíce nepravidelná pracovní doba. Dále se zaměřujeme na konflikty mezi zaměstnanci, jako je například kritika, pomluvy či sexuální narážky nebo obtěžování. Dle dotazníkového šetření se ani jeden z těchto jevů na tomto konkrétním pracovišti nevyskytuje, až na jednu výjimku, a to sexuální narážky či obtěžování, kdy odpověděl jeden respondent ANO. Odpověď na tuto otázku dle dotazníku: Stresové faktory velice málo brání zaměstnancům působit na pracovišti a konflikty, které se skoro na pracovišti nevyskytují, brání pouze výjimečně. Jedná se tedy o ukázkové pracoviště.

7 Seznam použité literatury

- Amstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada. 1999
- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s. 2007
- Barnard, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press. 1968. 334 s. ISBN 0-674-32803-5
- Bednář, V. a. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- Bedrnová, E., & Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* ERA. 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress. 1992. 252 s. ISBN 80-900630-6-3.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- Đuriš, J. Organizační chování. [cit. 2019 -02-19]. 2007. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/43003/mod_resource/content/1/Pracovni%20skupiny%20a%20pracovni%20tymy__studijni__opora.pdf
- Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. xxii, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Gillernová, I., & Buriánek, J. *Základy psychologie a sociologie*. Praha: Fortuna. 2001. ISBN 80-7168-749-9
- Goffman, E. *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Doubleday. 1961. 386 s. ISBN 0-385-00016-2.
- Hegar, K. W. *Modern Human Relations at Work*. South Western: Cengage Learning. 2011. 656 s. ISBN 0-538-48106-4.
- Helus, Z. *Úvod do psychologie : učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada. 2011. 317 s. ISBN 978-80-247-3037-0.
- Homans, G. C. *The human group*. New York: Harcourt, Brace and Company. 1950. 484 s.

- Hospodářová, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti*. Neografie. 1995. ISBN 80-85186-62-4
- Keller, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství. 2007. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- Klaus, N. *Mobbin and, Bullying* . Am Arbeitsplatz: Hampp. 1995. ISBN 3879881146, 9783879881147
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5.. vyd.). Praha: Management Press, s. r. o. 2015.
- Kratz, H. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Management Press. 2005. ISBN 80-7261-127-5
- Kreitner, R., & Kinicki, A. *Organizational Behaviour*. Homewood: Irwin. 1989.
- Lemon. *Učební texty pro sestry a porodní asistentky*. Brno: IDV PZ. 1997.
- Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- Mills, C. *Sociologická imaginace*. Praha: Sociologické nakladatelství. 2002. 310 s. ISBN 80-86429-04-0.
- Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. 2009. ISBN 978-80-200-1679-9
- Nový, & Surynek. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
- Page, C. H. *Bureaucracy's Other Face*. Social Forces. roč. 25, č. 1, 1946. s. 88-94.
- Palmer, S., & Weaver, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 2000. s. 79–132. ISBN 80-7169-940-3.
- Pauknerová, D. a. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada publishing. 2006. ISBN 80-247-1706-9
- Provazník, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada. 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

- Provazník, V. a. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0470-6
- Řezáč, J. *Sociální psychologie*. Brno: PAIDO. 1998. ISBN 80-85931-48-6
- Schein, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis. 1969. 164 s.
- Šikaně nulovou toleranci. [cit. 2019-02-22]. 2006. Dostupné na:
<<http://infoservis.insite.cz/ris2/portal/template/ris2doc/object/389017>>.
- Štikar, J., Rymeš, M., & Riegel, K. a. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál. 2000. ISBN 80-7178-291-2
- Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2614-4
- Weber, M. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: OIKOYMENH. 1998. 354 s. ISBN 80-86005-48-8.

8 Seznam grafů

Graf 1: Věkové rozpětí zaměstnanců; Zdroj: vlastní zpracování.....	33
Graf 2: Respondenti dle počtu let na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování.....	34
Graf 3: S kolegy mám dobrý vztah; Zdroj: vlastní zpracování.....	34
Graf 4: Stýkám se s kolegy i mimo pracovní dobu; Zdroj: vlastní zpracování	35
Graf 5: Vždy se mohu obrátit na své kolegy, když potřebuji poradit či pomoci; Zdroj: vlastní zpracování	35
Graf 6: Funguje na Vašem pracovišti týmová spolupráce; Zdroj: vlastní zpracování....	36
Graf 7: Jsem spokojená s prostředím na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování	36
Graf 8: Konflikty často narušují atmosféru na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování	37
Graf 9: Pomluvy a drby na pracovišti velice časté; Zdroj: vlastní zpracování	37
Graf 10: Komunikace na pracovišti se často týká osobních zájmů (neformální komunikace); Zdroj: vlastní zpracování.....	38
Graf 11: Na pracovišti dobře funguje zpětná vazba od vedoucího; Zdroj: vlastní zpracování	39
Graf 12: Jsem spokojená s předáváním informací na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování	39
Graf 13: Komunikace na pracovišti vyvolává konflikty; Zdroj: vlastní zpracování	40
Graf 14: Komunikace s kolegy je příjemná; Zdroj: vlastní zpracování.....	40
Graf 15: Stresuje mě dlouhá a nepravidelná pracovní doba; Zdroj: vlastní zpracování	41
Graf 16: Stresuje mě příliš mnoho informací na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování..	42
Graf 17: Stresují mě konflikty na pracovišti; Zdroj: vlastní zpracování	42
Graf 18: Myslím si, že mě kolegové pomlouvají; Zdroj: vlastní zpracování.....	43
Graf 19: Konflikt na pracovišti se většinou vyřeší či odezní během několika hodin nebo dní; Zdroj: vlastní zpracování.....	43

Graf 20: Má práce je často neoprávněně kritizována; Zdroj: vlastní zpracování.....	44
Graf 21: Čelila jsem na pracovišti sexuálními narážkám nebo obtěžováním; Zdroj: vlastní zpracování	44

9 Seznam příloh

Vzor dotazníku užitého k šetření.....	52
---------------------------------------	----

10 Přílohy

Dotazník

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění předloženého dotazníku, který je podkladem pro zpracování mé bakalářské práce s názvem Mezilidské vztahy na pracovišti. Poprosím křížkem označte odpověď, se kterou nejvíce souhlasíte.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou pouze použity pro účely zpracování bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Natálie Reischigová

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Jsem spokojená s prostředím na pracovišti.				
S kolegy mám dobrý vztah.				
Stýkám se s kolegy i mimo pracovní dobu.				
Funguje na Vašem pracovišti týmová spolupráce.				
Vždy se mohu obrátit na své kolegy, když potřebuji poradit či pomoci.				
Konflikty často narušují atmosféru na pracovišti.				
Pomluvy a drby jsou na pracovišti velice časté.				

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Komunikace na pracovišti se často týká osobních zájmů (neformální komunikace)				
Komunikace s kolegy je příjemná.				
Jsem spokojená s předáváním informací na pracovišti.				
Komunikace na pracovišti vyvolává konflikty.				
Na pracovišti dobře funguje zpětná vazba od vedoucího.				

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Stresuje mě dlouhá a nepravidelná pracovní doba.				
Myslím si, že mě kolegové pomlouvají.				
Stresují mě konflikty na pracovišti.				
Má práce je často neoprávněně kritizována.				
Stresuje mě příliš mnoho informací na pracovišti.				
Čelila jsem na pracovišti sexuálním narážkám nebo obtěžováním.				
Konflikt na pracovišti se většinou vyřeší či odezní během několika hodin nebo dní.				

Identifikační údaje:

Věk	
Do 30 let	
31-40 let	
41-50 let	
51-60 let	
60 let a více	

Na tomto pracovišti pracuji:	
Méně než 6 měsíců	
6-12 měsíců	
1-2 roky	
3-5 let	
6-10 let	
11-20 let	
21 let a více	

