

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Vztahy na pracovišti a jejich vliv na motivaci
pracovníků**

**Workplace Relationships and Their Impact on
Employee Motivation**

Nikola Kudrnová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vztahy na pracovišti a jejich vliv na motivaci pracovníků“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21.4.2024

v. r. *Nikola Kudrnová*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na vztahy na pracovišti a motivaci pracovníků.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte mezilidské vztahy v daném podniku a jejich vliv na motivaci pracovníků.
4. Interpretujte výsledky výzkumu a navrhněte možná doporučení na zlepšení současného podnikového stavu.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomohli s vypracováním této bakalářské práce.

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za cenné rady a připomínky během celého procesu psaní práce. Velmi oceňuji její trpělivost a ochotu se mnou diskutovat o mém postupu.

Dále bych ráda poděkovala za podporu a povzbuzování mé rodině, především mojí mamince, která navíc byla mým konzultantem, za poskytnutí informací o Bioptické laboratoři, které posloužily při zpracovávání praktické části této práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem respondentům dotazníku, kteří mi poskytli potřebné informace pro zpracování mé práce.

Obsah

Úvod	6
1 Mezilidské vztahy	7
1.1 Formální vztahy	7
1.2 Neformální vztahy	8
1.3 Pracovní vztahy	8
1.3.1 Pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými	9
1.3.2 Pracovní vztahy mezi podřízenými navzájem.....	10
1.3.3 Pracovní vztahy mezi nadřízenými (manažery).....	10
1.3.4 Pracovní vztahy mezi členy pracovní skupiny.....	11
2 Pracovní prostředí.....	13
2.1 Organizační podmínky.....	13
2.2 Sociální prostředí.....	14
3 Organizační kultura	15
3.1 Artefakty.....	15
3.2 Hodnoty organizace	16
3.3 Normy chování	16
3.4 Mise a vize.....	16
4 Komunikace v organizaci	18
4.1.1 Komunikace formální a neformální	18
4.1.2 Komunikace vertikální a horizontální.....	20
4.1.3 Funkce komunikace	20
4.1.4 Přínosy zdravé komunikace v organizaci.....	21
5 Motivace	22
5.1 Typy motivace	23
5.2 Teorie Abrahama Maslowa.....	25
6 Negativní jevy na pracovišti	28

6.1	Mobbing.....	28
6.1.1	Projevy mobbingu.....	28
6.1.2	Fáze mobbingu.....	29
6.1.3	Následky mobbingu	30
6.2	Bossing	30
6.3	Konflikty.....	31
6.3.1	Příčiny konfliktů	32
6.3.2	Druhy konfliktů.....	33
7	Charakteristika vybrané organizace	35
7.1	Organizační struktura vybrané organizace	35
7.2	Sociální prostředí vybrané organizace	37
7.3	Komunikace ve vybrané organizaci.....	37
7.3.1	Formální komunikace ve vybrané organizaci	37
7.3.2	Neformální komunikace ve vybrané organizaci	39
7.4	Kultura vybrané organizace.....	39
7.4.1	Artefakty vybrané organizace	39
7.4.2	Hodnoty vybrané organizace	41
7.4.3	Normy chování a mise a vize vybrané organizace.....	42
8	Výzkumná část.....	43
8.1	Dotazníkové šetření	43
8.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
8.2.1	Shrnutí poznatků	55
8.3	Návrh opatření	56
	Závěr	61
	Seznam použitých zdrojů	62
	Seznam obrázků.....	66
	Seznam příloh.....	67

Úvod

Tato práce se zaměřuje na tematiku vztahů na pracovišti a jejich vlivu na motivaci pracovníků. Drtivá většina lidí se během své práce setkává s lidmi. Tito lidé mohou a nemusejí být spolupracovníci nebo nadřízení či podřízení, ale právě s kolegy a dalšími lidmi pracujícími pro stejnou organizaci stráví pracovníci nejvíce času. Nevyhnutelně vznikají mezi lidmi na pracovišti vztahy, které poté ovlivňují jejich chování. Tyto vztahy mohou mít i dopad na jejich motivaci k výkonu práce.

Cílem této práce je pomocí dotazníkového šetření zanalyzovat současný stav vztahů na pracovišti, zjistit, zda mají vliv na motivaci pracovníků zvoleného podniku, kterým je Bioptická laboratoř s.r.o., a následně navrhnout možná doporučení a opatření ke zlepšení nežádoucího stavu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části.

V kapitolách teoretické části budou představeny mezilidské vztahy, u kterých dojde k rozčlenění na formální, neformální a pracovní vztahy. Následující kapitoly budou věnovány pracovnímu prostředí, organizační kultuře a komunikaci v organizaci. Dále bude popsána motivace a její typy. Na konci teoretické části budou definovány negativní jevy, které mohou na pracovišti nastat. Pro zpracování teoretické části byla použita tuzemská i zahraniční odborná literatura a dostupné internetové zdroje.

Praktická část se zaměřuje na podnik Bioptická laboratoř s.r.o. Tento podnik bude v úvodu praktické části charakterizován. Byly pro to využity veřejně dostupné interní materiály hodnocené společností a dále informace, které při rozhovoru poskytla zaměstnankyně sekretariátu Bioptické laboratoře. V sekretariátu Bioptické laboratoře se pomocí dotazníkového šetření provede empirický výzkum. Výsledky budou následně analyzovány a vyhodnoceny. Budou zde také navržena doporučení, která budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření a která by měla vést ke zlepšení situace v dané organizaci.

1 Mezilidské vztahy

Tato bakalářská práce je věnována tematice mezilidských vztahů v pracovním prostředí, a proto bude v první řadě představeno, co mezilidské vztahy jsou, jak vznikají a s jakými formami vztahů je možné se na pracovišti setkat.

Mezilidské vztahy definovali Argyle a Hendersonová (1985) jako pravidelné setkávání lidí. Z této definice lze vyrozumět závislost vztahů na pravidelnosti interakcí mezi lidmi. Vztahy je možné považovat za proces, který prvním setkáním dvou či více lidí započne a vyvíjí se s dalšími setkáními a prodlužující se dobou, kdy se tito lidé znají. Tento vývoj může vést ke stále pevnějšímu a důvěrnějšímu vztahu, nebo se s prodlužujícími se periodami mezi setkáními může začít vytrácet důvěra v druhou osobu a růst nevole sdílet s ní osobní záležitosti. Dochází poté ke vzájemnému odcizení, které často vede k ukončení vztahu, a to nejen partnerského, ale také přátelského (Willerton, 2012).

Podle Slaměníka (2011) je základní charakteristikou mezilidských vztahů alespoň občasná interakce a dojem, který kontakt s druhou osobou v jedinci zanechá. Tento dojem může být příjemný nebo nepříjemný a působí poté jako faktor při rozhodování o dalším střetnutí, při kterém ale hraje roli i míra vzájemného porozumění.

1.1 Formální vztahy

Formální vztahy nejsou na rozdíl od neformálních vztahů, popsaných v kapitole 1.2, charakteristické emočním poutem a vzájemnou náklonností a nejsou ve své podstatě osobní ani vřelé. Formální vztahy jsou definované podle firemní kultury a určené strukturou organizace, a to horizontálně (vztahy mezi kolegy na stejné úrovni) nebo vertikálně (vztahy nadřízených s podřízenými) a bývají zapsány v podobě závazného předpisu, kodexu, popisu pracovní pozice a zobrazovány pomocí organigramu (García Muñiz, 2016).

Formální vztahy vznikají nezávisle na vůli lidí, kteří se jich účastní. V mírném podílu případů mají zúčastnění lidé možnost formální vztahy jakkoli upravit nebo změnit. Formálními vztahy se rozumí oficiálně definovaná pravidla chování a způsobu komunikace, oslovování a interakcí se členy organizace, která současně podněcuje vzájemný respekt (Bednář et al., 2013).

1.2 Neformální vztahy

Jermář a Egerová (2017) uvádějí, že neformální vztahy vznikají spontánně na základě společných zájmů, pocitů a zážitků. Nejsou definovány žádnými pravidly ani normami a nejsou závislé na formálním vztahu. Podle Bednáře et al. (2013) není nikdo kromě osob, kterých se daný neformální vztah osobně týká, schopen charakterizovat a popsat tento vztah. Za znak těchto vztahů lze považovat také vzájemnou náklonnost a sblížení osob, pocity stýskání po druhém, během čehož se jedinec může cítit stísněně a prázdňě (Argyle & Henderson, 1985).

Ve srovnání těsnosti formálních a neformálních vztahů lze považovat neformální vztahy jako těsnější a silnější, díky čemuž jsou pro lidi cennější a více si jich lidé váží. Důvodem, proč tomu tak je, je pravděpodobně lidská potřeba emočních pout a zároveň vlastnost, která lidi nutí neřít se vždy oficiálními pravidly (Bednář et al., 2013).

1.3 Pracovní vztahy

Většina lidí stráví podstatnou část svého dospělého života v zaměstnání nebo obecně v pracovním prostředí. Široké zastoupení povolání vyžaduje spolupráci s kolegy, denní kontakt s lidmi (myšleno s klienty, s nadřízenými či podřízenými, s kolegy a s dalšími potenciálními zainteresovanými stranami) nebo alespoň sdílení pracovních prostor, a tudíž každodenní společnost spolupracovníků. To přispívá, jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly o mezilidských vztazích, k tvorbě osobnějších a těsnějších vztahů mezi pracovníky.

Na pracovišti utvořené vztahy jsou často označovány jako nejdůležitější hned po bezprostředním rodinném kontaktu. Tato skutečnost není příliš překvapující, vezme-li se v úvahu fakt, že spolupracovníci spolu tráví přibližně osm hodin denně pět dní v týdnu. Společná náplň práce umožňuje pracovníkům sdílet své zkušenosti, obavy, rady a nápady, a tvoří tak vhodné prostředí k budování stále pevnějších vztahů. Ne vždy se však pevné vazby mezi kolegy formují. I přes to, že práci mají společnou, nemusejí najít ve svých zájmech a zálibách společné jmenovatele, a tak nedojde ke kýženému sblížení. Těsné sociální vztahy jsou postaveny na vlastnostech intimity a na emocionální podpoře, a proto jejich nedostatek nevede ke vzniku přátelství (Beyerformat & Chadsey, 2001).

Pracovní vztahy je možné chápat jako kombinaci obou výše definovaných typů vztahů – formálních, které dávají interakcím jistou strukturu a základ, a neformálních, které vznikají a prohlubují se s časem, po který se pracovníci znají.

Koubek (2011) uvádí, že pracovní vztahy a jejich kvalita mají přímý dopad na výkon firmy, na její kapacitu plnit nastavené cíle, ale také na splňování profesních a životních cílů jejích pracovníků. Harmonické pracovní vztahy napomáhají ke vzniku produktivního klimatu, které má velmi pozitivní vliv na výkon jedinců i celé organizace. Dále Koubek označuje neuspokojivé mezilidské vztahy na pracovišti za faktor, který znesnadňuje plnit cíle kvůli horším podmínkám k plánování a k předvídatelnosti výkonu a který zvyšuje výskyt negativních jevů na pracovišti jako konflikty, stížnosti, ztráta důvěry ke spolupracovníkům, mobbing či bossing.

V organizaci mezi zaměstnanci vzniká celá řada vztahů napříč úrovněmi organizační struktury. Patří mezi ně pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, mezi podřízenými navzájem, mezi nadřízenými nebo pracovní vztahy mezi členy pracovní skupiny.

1.3.1 Pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou charakteristické svojí asymetričností, která vychází z dominance jedné strany a submisivity druhé, podřízené, strany. Dominantní stranou rozumíme nadřízenou osobu, která svým postavením představuje jistou autoritu, a tím vzbuzuje ve svých podřízených respekt. To přispívá skutečnosti, že zúčastněné osoby často vnímají tento vztah velice rozdílně a mohou o sobě navzájem znát rozdílné množství informací. Nadřízený musí dobře znát své podřízené pracovníky, aby byl schopen zadat jim adekvátní práci nebo je správným způsobem motivovat. Obvykle má ale jeden nadřízený pracovník více podřízených, a proto pro něj bývá náročné pamatovat si o všech podřízených detailnější informace. Oproti tomu pracovníci na nižších pozicích mají z pravidla pouze jednoho nadřízeného. V praxi lze často pozorovat, že podřízení pracovníci vynakládají úsilí, aby poznali svého vedoucího, jaké jsou jeho reakce na případná zaváhání a chyby, jaká jsou jeho očekávání a co dělat, aby byl spokojen. Získané informace o svém nadřízeném jsou pro pracovníky hodnotné a napomáhají jim lépe splňovat požadavky vedoucího (Bednář et al., 2013).

Výrost et al. (2019) zdůrazňují skutečnost, že nadřízení představují pro nové zaměstnance klíčové osoby v procesu začleňování do pracovního kolektivu. Nadřízení pracovníci často

představují pro nové zaměstnance zdroj informací. Dále vedoucí pracovníci disponují formální autoritou, hodnotí výkony svých podřízených a na základě toho také rozhodují o odměnách. Nadřízení však neudržují emoční vztahy s podřízenými na osobní úrovni tolik jako na úrovni formální v zásadě kvůli nedostatku společně stráveného času a kvůli autoritě, kterou by měli nadřízení u svých podřízených představovat.

1.3.2 Pracovní vztahy mezi podřízenými navzájem

Na rozdíl od případu uvedeného v kapitole 1.3.1 nejsou pracovní vztahy mezi podřízenými pracovníky dány hierarchií v organizaci. Vztahy mezi spolupracovníky jsou spíše vnímány jako přirozené. Příčinou jejich vzniku je povětšinou značné množství času, který spolu pracovníci tráví. Převážná část zaměstnanců stráví na pracovišti přibližně čtyřicet hodin týdně, což vede k vytváření neformálních – přátelských vztahů s kolegy.

Pozitivní vztahy mezi spolupracovníky bývají příjemným rozptýlením od jinak možného stereotypu pracovní činnosti. Jde zde o přátelství a vzájemnou pomoc. Přátelské vztahy mezi kolegy přispívají i ke zvýšení spokojenosti pracovníků, napomáhají upevnění pocitu sounáležitosti s organizací. Dále mohou mít pozitivní pracovní vztahy mezi kolegy vliv na efektivitu práce pracovníků a na jejich produktivitu (Výrost et al., 2019).

V rámci firemního prostředí hrají kolegové klíčovou roli při začleňování nových členů do týmu a následně při utváření pohody na pracovišti. Je důležité zdůraznit, že budování pozitivních vztahů je komplexní proces, který není pro každého zaměstnance automaticky vnímán jako samozřejmá součást profesního života, a proto u takových zaměstnanců nemusí nutně dojít k vytvoření pozitivních a přátelských vazeb na ostatní kolegy. Následkem poté mohou nastat negativní dopady neformálních vztahů na pracovišti v podobě závisti, pomlouvání či narušování plnění pracovních úkolů (Výrost et al., 2019).

1.3.3 Pracovní vztahy mezi nadřízenými (manažery)

Stejně jako v případě popsaném v kapitole 1.3.2 se jedná o vztahy mezi pracovníky na stejné nebo alespoň podobné úrovni, avšak tentokrát na úrovni managementu organizace. Je však možné najít několik rozdílů, které odlišují vztahy mezi manažery od vztahů mezi podřízenými. Jedním z nich je kratší doba součinnosti, kvůli které se osobní pouta nevytvářejí v takové míře, jako v případě vztahů mezi podřízenými. Dalším je podle Bednáře et al. (2013) fakt, že manažer není zodpovědný pouze za své vlastní výkony a výsledky, ale také za práci svých podřízených, a právě vztahy

podřízených spolu s jejich názory a postoji se poté zrcadlí v příslušném vedoucím pracovníkovi. To může v případě názorové výměny s dalším zástupcem managementu vyústit i v konflikt. Zmíněný konflikt může být důsledkem vzájemné kritiky a nesouhlasu s názory, postoji či se styly vedení. Vztahy mezi vedoucími pracovníky zúčastněnými v konfliktu mohou být následkem toho narušené do takové míry, že nebude možné je dále vnímat jako pozitivní nebo přátelské (Bednář et al., 2013).

Zároveň jsou ale sami manažeři odpovědní společnému nadřízenému, což činí jejich vztahy komplikovanějšími. V situaci, ve které od svého nadřízeného dostanou za úkol spolupracovat, musí respektovat nařízení vyššího managementu a společně vést své podřízené, přestože mezi sebou mohou mít konflikt.

1.3.4 Pracovní vztahy mezi členy pracovní skupiny

Pracovní skupina se často označuje jako malá formální sociální skupina, ve které se její členové vzájemně znají, komunikují spolu a dochází v ní ke vzájemné spolupráci a interakcím pracovníků (Jermář & Egerová, 2017). Mezi členy pracovní skupiny jsou stanoveny formální vazby, které zapříčiňují závislost členů na činnosti ostatních. Pracovníci často pocítují větší pocit náležitosti k pracovní skupině než k celé organizaci (Výrost et al., 2019).

Rozdělení úkolů a činností, odpovědností a pravomocí jednotlivých členů je určeno organizací. Stejně tak jsou dány vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Vliv na rozvoj neformálních vztahů mezi členy pracovní skupiny mají různé faktory, a to věk, pohlaví, náplň pracovní činnosti nebo společně strávený čas. Postupně může dojít k převaze vztahů neformálních nad formálními v rámci skupiny. Pozitivní interpersonální vztahy působí příznivě na psychickou rovnováhu pracovníků a napomáhá k regeneraci a k nabývání sil na další pracovní výkony (Mikuláščík, 2015).

Může však nastat konflikt mezi formálními a neformálními vztahy uvnitř skupiny. Lidé se ve skupinách chovají podle relativně stálých vzorců sociálního chování, a proto lze téměř s jistotou říci, že nenastane situace, kdy ve skupině nebude neformální vůdce neboli osoba, kterou si ostatní členové podvědomě zvolí jako lídra, a která vyjadřuje dominanci a svými schopnostmi napomáhá ostatním s orientací v práci a s jejím organizováním. Zároveň se na tuto osobu ostatní členové obracejí jako k autoritě a jako autoritu ji vnímají. Tento neformální vůdce může, ale nemusí korelovat s formálním

vedoucím skupiny. Formálně jmenovaný vedoucí totiž ne vždy naplní předpoklady ostatních členů skupiny (Bednář et al., 2013).

2 Pracovní prostředí

Tato kapitola je věnována pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Vzhledem k orientaci této bakalářské práce na mezilidské vztahy a jejich vliv na pracovníky, bude pozornost věnována pracovním podmínkám přímo souvisejícím s touto tematikou. Budou proto představeny pouze organizační podmínky a poté sociální prostředí.

Pracovním prostředím se rozumí všechny fyzické, chemické, sociální a jiné vlivy, které působí na zaměstnance při vykonávání pracovní činnosti. Pracovní prostředí se odráží na zdraví, spokojenosti či chování pracovníka, jeho pracovních schopnostech, pracovním nasazení, na jeho motivaci k výkonům a výsledkům, ale za nepříznivých podmínek může pracovníka i demotivovat a snižovat tak jeho pracovní výkon (Šikýř, 2016).

Mezi pracovní podmínky se řadí vhodnost, velikost a vybavení pracovních prostor včetně barev, které jsou zde použity, mikroklimatické podmínky jako přirozené světlo, přísun čerstvého vzduchu či teplota na pracovišti, umělé osvětlení či hluk na pracovišti (Šikýř, 2016). Urbancová a Vrabcová (2023) tento seznam rozšiřují o fyzickou náročnost práce, optimalizaci techniky a pracovních prostředků, bezpečnost na pracovišti, organizaci práce, zdravotní a preventivní péči o zaměstnance, hygienické podmínky a sociální vztahy na pracovišti.

2.1 Organizační podmínky

Organizační podmínky jsou oblastí pracovního prostředí, která bezpochyby ovlivňuje výkonnost a spokojenost pracovníků, ale zároveň i sociální klima na pracovišti (Pauknerová et al., 2012).

Pauknerová et al. (2012, s. 124) uvádějí, že prostřednictvím organizačních podmínek lze zajistit efektivní výkon pracovníků. Zároveň organizační podmínky souvisejí s koordinací pracovníků, a to i v rámci pracovních skupin, a s moderováním jejich úsilí a pracovního nasazení. Díky správně nastaveným organizačním podmínkám lze dosáhnout citelného omezení chyb pracovníků.

Dále lze mezi organizační podmínky řadit organizační strukturu. Jedná se o systém, který udává, jakým způsobem jsou organizována a řízena různá oddělení společnosti a jaké jsou mezi organizačními jednotkami formální vztahy (Narvaez, n.d.). Mezi nejpoužívanější organizační struktury rozlišované podle charakteristiky uplatňování rozhodovací

pravomoci patří struktura liniová, štábní nebo jejich kombinované formy. Při členění na organizační prvky podle obsahu pracovní náplně jsou nejčastěji uplatňovány organizační struktury funkční nebo výrobkové (BusinessInfo.cz, 2020).

Všechny zmíněné složky organizačních podmínek mívají na starost vedoucí pracovníci a manažeři. Ti se se svými kompetencemi a schopnostmi podílí na organizaci práce podřízených, a přispívají tak k tvorbě příjemného klimatu na pracovišti (Pauknerová et al., 2012). Proto lze do této kategorie pracovních podmínek řadit také styl řízení manažera a jeho organizační schopnosti (Mikuláščík, 2015).

2.2 Sociální prostředí

Sociální prostředí na pracovišti popisuje, v jak častém kontaktu jsou jednotliví pracovníci v pracovní době, zda sdílí kancelář či místo pracovního výkonu s kolegy, nebo jsou izolováni, jestli pracují v týmech, nebo individuálně, nebo jaké jsou vztahy se spolupracovníky (Koubek, 2011).

Sociální podmínky, stejně jako výše zmíněné organizační podmínky, mají patrný vliv na pracovní výkon nebo pracovní i životní spokojenost. Lze pozorovat vliv sociálních podmínek na jednotlivce, ale i působení jedince na sociální prostředí (Pauknerová et al., 2012).

3 Organizační kultura

V této kapitole bude představena organizační kultura a její prvky. Organizační kultura představuje soubor myšlenek, názorů, přesvědčení, postojů, norem a hodnot, které jsou pro danou organizaci charakteristické a jedinečné. Je-li organizační kultura dostatečně silná, může se pozitivně projevat v procesech jako je koordinace, integrace nebo motivování pracovníků (Urbancová & Vrabcová, 2023). Kultura organizace souvisí se vším, co organizace dělá, a ovlivňuje chování jejích pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015).

Kultura organizace se skládá z několika prvků. Jsou jimi artefakty, hodnoty organizace, normy chování a mise a vize organizace.

3.1 Artefakty

Artefakty jsou nejviditelnější částí organizační kultury. Jsou tvořeny fyzickým a sociálním prostředím (Cejthamr & Dědina, 2010). Jsou to prvky a symboly, které tvoří první dojem a které prezentují společnost navenek. Jsou také silně vnímány i zaměstnanci společnosti (Timpano, 2021).

Rozeznávají se artefakty **fyzické**, **slovní** a **behaviorální**.

Mezi **fyzické artefakty** patří pracovní prostor a jeho uspořádání, architektura budov, a vybavení prostor organizace. Může se například jednat o oddělené toalety a umývárny pro ženy a pro muže. Dále je také artefaktem náčiní, které mají pracovníci k dispozici, produkty vyrobené organizací nebo styl oblékání pracovníků – nosí-li uniformy a jiné specifické pracovní úbory, nebo mají pouze organizací stanovený dress code (Timpano, 2021). Také logo a další symboly organizace lze zařadit mezi artefakty (Lukášová, 2010).

Do kategorie **verbálních artefaktů** spadají všechny formy verbální komunikace organizace, a to interní i externí (Timpano, 2021). Komunikaci organizace je věnována kapitola 4, a proto v této části nebude více rozebírána.

Behaviorální artefakty představují zvyky, rituály a ceremoniály, popřípadě firemní hrdiny a také typické chování členů skupiny (Lukášová, 2010).

3.2 Hodnoty organizace

Hodnoty organizace jsou základní filozofií společnosti. Představují základní principy, které jsou reflektovány ve způsobu práce uvnitř organizace, určují způsob, jakým se rozdělují odpovědnosti mezi pracovníky v rámci organizace, způsob, jakým se pracovníci chovají. Dále udávají povahu spolupráce zaměstnanců a pracovních skupin a mají dopad na kvalitu práce i na celkovou pohodu na pracovišti (Martins, 2022).

Hodnoty organizace vyjadřují, na čem společnosti opravdu záleží, na co věří, že je potřeba klást důraz a čemu je nutné věnovat pozornost. Nejedná se tedy o povrchní prvky organizační kultury jako v případě artefaktů, ale o přesvědčení a charakteristiky organizace, které nemusí být patrné na první pohled, ale které jsou pro organizaci a její pracovníky velmi významné (Randstad, 2022).

Mezi příklady hodnot organizace lze zařadit spokojenost zákazníků a pracovníků, starost a péče o životní prostředí nebo vysoká profesionalita a úroveň spolupráce (Lukášová, 2010).

3.3 Normy chování

Organizační normy chování představují jakýsi soubor etických pravidel a principů, kterými se zaměstnanci v dané organizaci řídí. Tato pravidla se zabývají nejen mezilidskými vztahy mezi pracovníky a možnými postihy, které mohou být uvaleny na jedince, který je poruší, ale také se odkazují na základní práva, pracovní podmínky, životní prostředí nebo protikorupční a protiúplatkové praktiky (Grupo ATICO34, n.d.).

Normy chování podporují vzájemný respekt, upřímnost a důvěru mezi pracovníky, ale také směrem k organizaci jako takové. Vedou také k uspokojivé spolupráci kolegů a pracovních týmů, což může mít za důsledek příjemné klima na pracovišti nebo vyšší spokojenost pracovníků (Personio, n.d.).

3.4 Mise a vize

Mise organizace vyjadřuje, jaký je hlavní důvod existence dané organizace, jaký má účel a jakou funkci tato organizace zastává. Misí se organizace snaží odpovědět na otázky: co dělá, proč to dělá a pro koho to dělá (Santander Universidades, 2022). Díky misi si dále organizace může uvědomit svoji konkurenční výhodu (Martins, 2024).

Vizí organizace odpovídá na otázky, které se týkají budoucnosti. Jedná se například o otázky jako: čeho chce organizace dosáhnout a jakým způsobem či kam směřuje (Santander Universidades, 2022). Vize je doplněním mise a sděluje, jak chce organizace docílit splnění svého účelu (Martins, 2024).

Je výhodné, aby organizace měla svoji misi a vizi, protože při plánování a při tvorbě strategií mohou napomoci určit směr a stanovit cíle. Také ale mohou motivovat zaměstnance, protože jim napomáhají si uvědomit účel a přínos jejich práce, a managementu usnadňují děláni důležitých rozhodnutí (Santander Universidades, 2022).

4 Komunikace v organizaci

Komunikace představuje proces dorozumívání se a s tím související přenos informací spolu se sdělováním jejich významů. Tyto informace poté představují názory, postoje, ideje, emoce, pocity či představy (Jermář & Egerová, 2017). Mikuláščík (2010) doplňuje, že zmíněný přenos informací probíhá mluvenou, psanou, obrazovou nebo činností formou.

Komunikaci lze považovat za nutnou a podstatnou součást procesu vytváření vztahů a za prostředek k jejich upevnování, usměrňování či ovlivňování (Mikuláščík, 2010). Komunikace v rámci organizace má, mimo jiné, za úkol posilovat spolupráci prostřednictvím vzájemného porozumění. Je využívána k překonávání neshod v názorech a postojích, k objasňování nejasností a k výměně informací, nápadů a podnětů mezi zaměstnanci (Pauknerová et al., 2012).

Firemní komunikace umožňuje spolupráci a je dokonce jedním ze základních předpokladů existence organizace. Pro správný chod organizace, udržení příjemného klimatu na pracovišti a efektivní průběh procesů v organizaci je důležitá volba efektivních komunikačních kanálů. **Komunikačních kanálů** je v organizaci využíván široké spektrum. Liší se rychlostí přenosu informací, počtem oslovených pracovníků nebo svými náklady. Jako možné příklady lze uvést rozhovor tváří v tvář nebo skupinovou poradu, podnikový časopis nebo noviny, nástěnky, modemy, dopisy, písemné zprávy (Mikuláščík, 2010). Mezi další organizacemi používanými komunikačními prostředky lze najít telefonickou komunikaci, a to formou rozhovorů nebo textových zpráv, internetovou komunikaci, která zahrnuje e-maily, on-line meeting nebo poradu, společenské akce nebo reklamu a PR (Mikuláščík, 2015).

4.1.1 Komunikace formální a neformální

V pracovním prostředí se lze setkat s oběma formami komunikace, a to s komunikací formální a neformální. Obě slouží k přenosu informací, ale jejich odlišnost tkví v účelu komunikovaných informací a v jejich struktuře, stejně tak jako v komunikačních kanálech, které jsou při tomto procesu použity (Santander Universidades, 2023).

Formální komunikace je komunikace taková, která je kontrolována organizací, je dána organizační strukturou a jsou během ní používány výhradně oficiální formální komunikační kanály (Santander Universidades, 2023). Dochází během ní k výměně

informací primárně mezi nadřízenými a podřízenými, přičemž si nadřízení pracovníci zachovávají autoritu a respekt vůči svým podřízeným (Calvo, n.d.).

Při komunikaci tohoto typu jsou respektovány normy a pravidla, které má každá organizace definované v rámci organizační kultury. Zároveň jsou ale dodržovány i všeobecně známé zvyklosti slušného chování. Komunikace se nese ve vážném, ale klidném a profesionálním tónu, a myšlenky jsou v jejím průběhu vyjadřovány jasně a srozumitelně s použitím formálního jazyka (Díaz, n.d.).

Formální komunikace se v rámci organizace používá především pro udělování úkolů, prosdělování novinek a plánů organizace nebo během porad pracovních skupin (Santander Universidades, 2023). Může mít psanou podobu, kdy média pro přenos informací mohou být intranet nebo e-mail, nebo se dále může jednat o dopis nebo o textovou zprávu například ve skupinovém chatu (Santander Universidades, 2021), nebo mluvenou, ke které dochází během již zmíněných porad nebo při schůzkách jednotlivých pracovníků (Santander Universidades, 2023).

Neformální komunikace se naproti tomu neřídí organizační strukturou a vzniká spontánně a povětšinou probíhá mezi pracovníky, kteří jsou přátelé, nebo kteří spolu sdílí pracovní prostor. Neformální komunikace na pracovišti přispívá k vytvoření příjemné a pozitivní atmosféry (Díaz, n.d.). A dále napomáhá rozvoji a upevňování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, které hrají důležitou roli ve spokojenosti pracovníků (Santander Universidades, 2023).

Na rozdíl od formální komunikace, při neformální komunikaci se běžně hovoří hovorovým jazykem, což umožňuje obratnější a dynamičtější průběh komunikace. Díky tomu poté dochází ke snadnějšímu získání většího množství relevantních informací (Calvo, n.d.).

Téma neformální komunikace mezi spolupracovníky bývá často spojeno s jejich prací. Pracovníci si mohou mezi sebou radit, sdílet své návrhy a domněnky související s jejich pracovní náplní nebo s organizací samotnou. Stejně tak však mohou hovořit o svých osobních problémech, zážitcích a zkušenostech (Santander Universidades, 2023).

Mezi kanály neformální komunikace lze řadit konverzace ve firemních prostorách nebo při jídle v kantýně či jiném stravovacím zařízení například během obědových pauz, aplikace jako WhatsApp nebo MS Teams, ve kterých mohou pracovníci sdílet své

poznatky a důležité informace s kolegy, mobilní telefony, e-mail nebo speciální firemní akce (Sociostrategia, n.d.).

4.1.2 Komunikace vertikální a horizontální

Vertikální komunikací se rozumí taková komunikace, která v pracovním prostředí probíhá mezi nadřízenou a podřízenou osobou. Tato komunikace může být iniciována ze strany podřízeného, poté se jedná o vertikální komunikaci směrem nahoru (vzestupnou), nebo je směřována ze strany nadřízeného ke svým podřízeným, a v takovém případě se hovoří o komunikaci směrem dolů (sestupné) (Peiró, 2021).

Se sestupnou vertikální komunikací se lze v organizaci setkat při zadávání pracovních úkolů nadřízenými podřízeným pracovníkům nebo při udělování hodnocení. Obousměrná vertikální komunikace je využívána při dialogu, během kterého si pracovníci různých úrovní navzájem sdělují zpětnou vazbu. Vzestupnou vertikální komunikaci zase využívají podřízení ke sdělování svých názorů, návrhů či pochybností vedoucímu pracovníkovi (Castillo, 2019).

Horizontální komunikace je naopak proces sdílení informací mezi několika pracovníky na stejné úrovni organizační struktury. Mohou se do ní zapojit nejen pracovníci ze stejného oddělení, ale i kolegové z různých oddělení (Castillo, 2019).

Při horizontální komunikaci pracovníci komunikují více bezprostředně a dynamicky, díky čemuž nedochází k nedorozuměním. Zároveň horizontální komunikace podněcuje spolupráci v pracovních skupinách a umožňuje lepší koordinaci spolupracujících oddělení (Peiró, 2021).

4.1.3 Funkce komunikace

Komunikace obecně zastává pět hlavních funkcí, a to informovat, instruovat, přesvědčit, vyjednat či domluvit se a pobavit (Vybíral, 2009).

- **Informační funkce** slouží k předání zprávy, k doplnění necelých a nekompletních informací, k oznámení nebo k výkladu nových poznatků za účelem naučit příjemce novým věcem.
- **Funkce instruktivní** doplňuje strohou informační funkci o popis postupu nebo o návod, jak dojít k určitému výsledku, a dále vysvětluje významy a vzájemné propojení a závislosti jednotlivých elementů.

- **Funkce přesvědčovací** slouží k ovlivnění člověka. Přesvědčovací funkce má za cíl změnit jeho názory, postoje nebo chování, a to pomocí racionálních argumentů nebo emocionálním přesvědčováním působícím na city.
- **Vyjednávací funkci** komunikace se má dospět k dohodě nebo k vyřešení problému.
- **Funkce zábavná** má za cíl pobavit nebo rozesmát. Také může být aplikována ve snaze vytvořit pocit pohody a spokojenosti (Mikuláščík, 2010) (Vybíral, 2009).

4.1.4 Přínosy zdravé komunikace v organizaci

Fungující komunikační procesy v organizaci vytvářejí prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spokojeni a slyšeni. Spokojenost zaměstnanců spolu s faktem, že manažeři díky pravidelné komunikaci s podřízenými vědí o jejich silných a slabých stránkách, napomáhá podniku udržet si kvalitní zaměstnance delší dobu. V pracovním prostředí, kde se zdravě komunikuje, pracovníci nabývají pocitu náležitosti s organizací, cítí se být součástí pracovního kolektivu a upevňují si vztahy se spolupracovníky. V delším časovém horizontu vede optimální komunikace k vyšší produktivitě práce (Castillo, 2019).

V neposlední řadě se díky správně nastavené komunikaci předchází nedorozuměním a drbům, které mohou zhoršovat atmosféru na pracovišti, a šíření nepravdivých zvěstí či nepotvrzených zpráv, které pouze vyvolávají a šíří paniku a neklid (Arru, 2014).

5 Motivace

V této kapitole bude pozornost věnována motivaci. Bude představeno, co motivace je, jaké jsou typy motivace a jak je motivace chápána dle teorie Abrahama Maslowa. Tato bakalářská práce se zaměřuje na vliv mezilidských vztahů na pracovní motivaci jedince, a proto bude v rámci této kapitoly poukázáno na roli vztahů v motivaci člověka.

Motivaci definují Armstrong a Taylor (2015) jako sílu, která podněcuje určité chování člověka, dává mu směr a vybízí jedince k vytrvání, protože pouze tak lze dosáhnout kýženého cíle nebo výsledku. Mikuláščík (2015) upozorňuje, že motivace vychází zevnitř člověka, je podnětována potřebou a ovlivňuje chování a jednání člověka. Lidé jsou motivováni, když věří, že nabydou dosažení svého cíle a uspokojení své potřeby, budou-li jednat a chovat se určitým způsobem. Motivace může být také chápána jako samotný cíl, kterého si lidé přejí dosáhnout nebo může představovat nějaké přání, které udává jedinci směr a jehož splnění se snaží docílit (Armstrong & Taylor, 2015).

Motivace v pracovním procesu hraje velmi důležitou roli. Má totiž přímý vliv na efektivitu práce pracovníků (Mikuláščík, 2015). Úlohou vedoucích pracovníků je proto motivovat své podřízené, aby dlouhodobě podávali potřebný pracovní výkon. Dále mají vedoucí pracovníci za úkol udržovat spokojenost pracovníků a podporovat je v rozvoji schopností potřebných k optimálnímu výkonu práce, a tak přispívat k plynulému chodu organizace (Jermář & Egerová, 2017).

Motivovaní pracovníci odvádí kvalitní práci, projevují více úsilí a lze od nich očekávat vyšší angažovanost a větší dobrovolnou aktivitu (Armstrong & Taylor, 2015). Zároveň se spokojenost pracovníků projeví vyšší pracovní morálkou, vyšší efektivitou práce nebo i lepšími interpersonálními vztahy na pracovišti (Mikuláščík, 2015).

Nedostatek motivace pracovníků se může projevit v poklesu pracovního výkonu nebo v nedostatku zaujetí a nadšení pracovníků. V takové situaci je vhodné analyzovat pracovní prostředí, které by mohlo mít na nedostatku motivace svůj podíl. Špatné vztahy mezi členy pracovní skupiny, nedostatečná vzájemná podpora jejích členů, absence cílů pracovní skupiny nebo soupeření a rivalita mezi jejími členy, která často vede k rozbití celistvosti skupiny a potenciálně k vyvolání schválností a konfliktů, představují možné nedostatky, které mohou vyvolat snížení motivace pracovníků. Mezi další kritické

aspekty se řadí nerovnoměrné uspokojování potřeb členů pracovní skupiny nebo izolace a vyčlenění jedince z pracovní skupiny (Mikuláščík, 2015).

Z tohoto je patrné, jak důležitou roli hrají na pracovišti kvalitní mezilidské vztahy. Je proto nezbytné, aby si manažeři všimli atmosféry a sociálního prostředí na pracovišti, aktivně se zapojovali do budování a udržování pozitivních a přátelských vztahů a dbali na to, aby v případě výskytu negativních jevů byly tyto komplikace vyřešeny efektivně.

5.1 Typy motivace

Podle toho, zda motivace vychází z jedince samotného, nebo je motivován svým okolím, se rozlišují dva druhy motivace, a to motivace vnitřní a vnější (Armstrong & Taylor, 2015).

Vnitřní motivaci se rozumí taková motivace, která je hnaná vnitřní psychickou silou. Tuto sílu Jermář a Egerová (2017) pojmenovávají jako motiv. Motiv představuje psychologickou příčinu či důvod chování a jednání jedince. Každý člověk má jedinečné motivy, které na jeho prožívání působí odlišně a pro každého člověka mají jiný psychologický smysl.

Mezi nejsilnější motivy lze zařazovat viditelné výsledky práce. Pokud má člověk možnost vidět výsledky svého úsilí a práce, zvýší se jeho sebevědomí, sebedůvěra a stejně tak i zájem neustále zdokonalovat své schopnosti (Urban, 2017).

Vnitřní motivaci lidé pociťují, když jim jejich práce připadá důležitá, zajímavá a podnětná, když se díky této práci mohou seberealizovat a když mohou během pracovního procesu nést zodpovědnost za správnost výsledků nebo za dodržování termínů. Ke zvýšení vnitřní motivace je důležitý pocit jedince, že se ve své práci může rozvíjet a zdokonalovat, že zde může dosáhnout úspěchů nebo že může sám rozhodovat například o způsobu vykonání zadaného pracovního úkolu. Další charakteristikou práce, která vzbuzuje vnitřní motivaci, je rozmanitost schopností a úkolů. Zpětná vazba má také svůj podíl na síle vnitřní motivace pracovníka (Armstrong & Taylor, 2015).

Splnění těchto charakteristik dává pracovníkovi smysl práci vykonávat, dále proto rozvíjí své schopnosti a často se snaží vykonávat stále složitější úkoly. Vnitřní motivaci může manažer ve svém podřízeném podporovat zadáváním rozmanitých úkolů, předáváním vyšších odpovědností na podřízeného či zdůrazňováním úspěchů v podřízeném odvedené práci (Urban, 2017).

Vnitřní motivace mívá dlouhodobý účinek na jedince, protože vychází z člověka samotného a není mu vnucována okolím (Armstrong & Taylor, 2015).

Vnější motivace je taková motivace, která je vyvolána vnějšími vlivy (Armstrong & Taylor, 2015). Tento vliv na jedince popisují Jermář a Egerová (2017) jako působení okolí na člověka, které usměřuje jeho jednání prostřednictvím změny jeho motivace.

V organizační praxi se lze setkat s vnějšími motivačními stimuly ve formě odměn a trestů. Odměny představují například zvýšení mzdy, finanční i nefinanční benefity, udělení pochvaly nebo kariérní růst, zatímco trestem může být například vyjádření kritiky nebo odebrání prémiové složky mzdy. Vnější motivace působí na jedince ihned a má výrazný efekt na okamžitém pracovním výkonu. Na rozdíl od vnitřní motivace je efekt vnější motivace pouze výjimečně pozorovatelný dlouhodobě. Působení stimulů je totiž pomíjivé. Je obvyklé, že pracovník, u kterého dojde ke zvýšení mzdy, je s její výší spokojen pouze krátce, jeho motivace rychle zmizí, a nedlouho nato je opět nespokojen, cítí se demotivovaný a jeho mzda mu připadá neadekvátní (Armstrong & Taylor, 2015).

Další užívané rozdělení motivace je na hmotnou a nehmotnou. Respektive, rozlišujeme hmotné a nehmotné faktory motivace (Urban, 2017).

Nehmotné faktory motivace bývají často podceňovány, a to především v pracovním prostředí. Jsou však pro většinu lidí velmi důležité, protože uspokojují potřeby, které se nedají penězi uspokojit (Urban, 2017). Mezi nehmotné faktory motivace patří ujišťování se, že pracovník rozumí všemu, co je mu vysvětlováno, pomoc managementu s řešením nepříznivých situací na pracovišti, poskytování zpětné vazby a udělování pochval vedoucím pracovníkem, ale také i konstruktivní kritika, díky které si podřízený uvědomí své nedostatky a dozví se způsob, jakým je napravit. Také zaměstnanci ocení dostatečné informování o probíhajících procesech v organizaci, které se jich budou osobně dotýkat, nebo o očekáváních, která od podřízených manažer má.

Vedoucí pracovník by navíc měl vždy ocenit výsledky práce svých podřízených, měl by naslouchat stížnostem a pomáhat podřízeným. Motivující efekt na pracovníka má i bezkonfliktní a zdravé pracovní prostředí, efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky, vysoká kultura organizace nebo nehmotné pracovní benefity jako například flexibilní pracovní doba, možnost využití home-office nebo možnost indispozičního volna (Mikuláščík, 2015).

Hmotnými faktory motivace se rozumí především peníze, které pracovník může použít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Pro hmotné motivační faktory však platí, že jejich schopnost motivovat jedince klesá s postupným uspokojováním svých potřeb. Proto, jak již bylo popsáno výše, možnost dalšího příjmu nemá tak silný motivační dopad (Urban, 2017).

Vedle peněžité odměny, prémie a pravidelného zvyšování platu patří do kategorie hmotných faktorů například poskytování školení nebo kurzů ke zvýšení kvalifikace pracovníků, příspěvky na životní pojištění, služební mobil, počítač, auto, poskytnutí pracovního oděvu, příspěvky na stravování nebo na sportovní či rekreační aktivity (Mikuláščík, 2015).

5.2 Teorie Abrahama Maslowa

Nejnámější a nejčastěji aplikovanou teorií pracovní motivace je teorie Abrahama Maslowa. V této teorii A. Maslow označuje za nejdůležitější stimuly potřeby jedince. Význam a síla motivace takových potřeb se v průběhu života mění, a to v závislosti na míře jejich uspokojení a subjektivního vnímání nutnosti uspokojení daných potřeb pro jedince (Mikuláščík, 2015).

V modelu teorie pracovní motivace Abrahama Maslowa jsou potřeby hierarchicky seřazeny a vepsány do pyramidy. Podle této teorie jsou potřeby uspokojovány postupně od nejnižšího patra pyramidy směrem k jejímu vrcholu. Maslow zde tvrdí, že je nutné uspokojit nižší potřeby, aby bylo možné soustředit se na uspokojování potřeb vyšších (Redacción Clarín, 2023).

Jsou zde identifikovány patra potřeb základních nebo fyziologických, které jsou v pyramidě potřeb na nejnižší úrovni, dále následuje patro potřeb jistoty a bezpečí, sociálních potřeb, potřeb uznání a úcty a na vrchol pyramidy byly umístěny potřeby seberealizace a osobního rozvoje (Mikuláščík, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) upozorňují na skutečnost, že při uspokojení nižší potřeby se pozornost člověka začne upírat na potřebu vyšší a začne se soustředit na její uspokojení, ale také zdůrazňují, že potřebu seberealizace nelze uspokojit nikdy.

Z toho vyplývá, že potřeby fungují jako motivační faktory pouze do okamžiku, ve kterém dojde k jejich uspokojení. Poté síla pozitivního efektu těchto nižších uspokojených potřeb na motivaci člověka klesá. To ale neznamená, že tyto potřeby zmizí a že se jedinec nevrací

k jejich uspokojování, jen dočasně nepůsobí jako motivační faktor. Motivovat jedince a usměrňovat jeho chování může proto pouze neuspokojená potřeba (Armstrong & Taylor, 2015).

Uspokojení **fyzilogických potřeb** zajišťuje člověku přežití. Jsou proto prioritní (Mikuláščík, 2015). V pracovním kontextu jsou tyto základní potřeby uspokojovány především mzdou za odvedenou práci (Urban, 2017). Medlíková (2021) mezi motivační stimuly, které jsou v praxi běžně používány, a které slouží k uspokojování základních potřeb pracovníků, řadí spolu s výše zmíněnou finanční odměnou také zaměstnanecké benefity, a to ve formě podpory sportu, relaxace a volnočasových aktivit nebo možnosti používat pracovní počítač či telefon i pro osobní účely. Dalším stimulem může být možnost úpravy pracovních prostor dle pracovníkovo vlastního vkusu.

Na uspokojení **potřeb jistoty, bezpečí a zdraví** má přímý vliv pracovní prostředí spolu s pracovními podmínkami (Urban, 2017). V této kategorii potřeb se lze setkat s potřebami zaměstnání, finanční stability, životní jistoty, zdraví nebo s potřebou ochrany (Angarita, 2007). Tato kategorie potřeb může být také uspokojena vlastním bydlením, pracovní smlouvou na dobu neurčitou, která uspokojuje potřebu jistoty zaměstnání, nebo dostatek informací, které jsou potřeba pro konání důležitých rozhodnutí nebo pro plánování (Medlíková, 2021).

Potřeby sociální jsou podle Urbana (2017) potřebami, které souvisejí se vztahy jedince. Jde zde o potřeby týkající se nejen přátelství a rodiny, ale také pocitu, že jedinec zapadá do kolektivu, že je součástí organizace nebo jiného celku a že je okolím přijímán. K uspokojení těchto potřeb přispívá příjemná atmosféra na pracovišti, dobře nastavená mezilidská komunikace, pravidelnost sociálních interakcí nebo zpětná vazba okolí.

Uspokojení sociálních potřeb dále lze dosáhnout prostřednictvím oslav či dalších neformálních společenských akcí v organizaci nebo možnost otevřeného dialogu (Medlíková, 2021).

Lidé mají potřebu cítit, že někam patří a že jsou členem společnosti, kterou lze chápat v profesionálním kontextu jako celou organizaci, pracovní tým či skupinu, nebo oddělení (Plamínek, 2015).

Potřeby uznání a úcty představují podle Mikuláščíka (2015) potřeby být uznáván svým okolím, a to nejen za pracovní úspěchy a plnění cílů, ale například také pro své odborné znalosti. Urban (2017) dodává, že pod potřebami uznání si lze představit také potřeby

sebeúcty, prestiže, ocenění vlastního úsilí ostatními nebo také potřeby být úspěšný a respektovaný.

Plamínek (2015) poté konstatuje, že tyto potřeby mohou být uspokojovány sebeúctou samotného jedince, která je produktem kladného sebehodnocení, nebo úctou jiných lidí v okolí člověka, která je výsledkem hodnocení jedince ostatními lidmi. V praxi se poté k uspokojení potřeb uznání využívají například pochvaly pracovníka za jeho výsledky a výkony, certifikáty za úspěšné splnění zadaných úkolů nebo kurzů, kariérní postup nebo zahraniční stáž (Medlíková, 2021).

Nejvýše postavenými potřebami jsou **potřeby seberealizace a rozvoje**. Jedná se o nalezení smyslu života, užívání si aktivit, které jedinec vykonává, schopnost být spokojený se svým životem a se svou životní situací, uspokojování potřeb poznání, nabývání nových zážitků a prožitků. Také se mezi potřeby seberealizace a rozvoje řadí snaha o vyšší a hlubší poznání a zlepšování kvality svých schopností (Mikuláščík, 2015).

Podle Urbana (2017) patří mezi tyto potřeby potřeba vlastního rozvoje a možnosti využít své nově nabyté schopnosti, a tak se dále učit a získávat nové zkušenosti. To zahrnuje i potřebu být kreativní a moci při své práci aplikovat svoji tvořivost. Člověk s dominujícími potřebami seberealizace a rozvoje může být vedle vlastního růstu motivován mimo jiné k chování, jehož dopad přesahuje jeho vlastní osobu a zájmy. Projevem takového motivu může být snaha být užitečný pro své okolí nebo touha změnit svět (Plamínek, 2015).

Uspokojení potřeb seberealizace a rozvoje lze dosáhnout plánováním budoucnosti, mentoringem nebo vykonáváním práce, která je užitečná okolí a pracovník v ní vidí smysl (Medlíková, 2021).

Teorie potřeb Abrahama Maslowa poskytuje velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, se kterými se lze na pracovišti setkat. V realitě se však ale smazává nezbytnost uspokojovat potřeby podle jejich hierarchického postavení. Uspokojování nižších potřeb nevede vždy pracovníky ke snaze o uspokojení potřeb vyšších. Není výjimkou, že pracovník i přes neuspokojení potřeb nižších usiluje o uspokojení potřeb vyšších, nebo naopak uspokojuje stále nižší potřeby a nesnaží se o uspokojení potřeb vyšších (Urban, 2017).

6 Negativní jevy na pracovišti

Vztahy na pracovišti zpravidla nejsou vždy pozitivní a každodenní kontakt pracovníků může vyústit ve frustraci, konflikty, nebo vážnější a hůře řešitelné negativní jevy, kterými jsou mobbing, bossing či neřešené a vyhocené konflikty (Wagnerová et al., 2011). V následujících částech této kapitoly budou postupně definovány a popsány možné příčiny a následky zmíněných negativních jevů.

6.1 Mobbing

Mobbing definuje Wagnerová et al. (2011) jako systematickou a dlouhodobou formu šikany a terorizování, během které dochází spíše ke skrytým útokům na vybrané osoby na pracovišti. Svobodová (2008) souhlasí s definicí Wagnerové a dodává další důležité charakteristiky mobbingu, kterými jsou cílevědomost a opakovanost útoků. O mobbingu se hovoří v okamžiku, kdy terorizování jedince trvá déle než půl roku a k útokům dochází alespoň jednou za týden (Wagnerová et al., 2011).

6.1.1 Projevy mobbingu

Mobbing má se šikanou několik společných charakteristik, v obou případech se jedná o násilí na druhé osobě s cílem jí ublížit nebo jejím prostřednictvím získat vlastní prospěch. Mobbing poté často směřuje k podání výpovědi obětí nebo ji oběť dostane od nadřízeného. Od šikany se však mobbing odlišuje svojí nenápadnou povahou. Jedná se totiž spíše než o útoky fyzické o psychologický dlouhodobý teror (Svobodová, 2008).

Venglářová et al. (2011) uvádějí, jakou podobu může mobbing mít. Agresoři mohou odmítat spolupráci se svojí obětí a vyčleňovat ji tak z pracovního kolektivu, dále agresoři mohou svoji oběť ignorovat, potírat tak její existenci, schovávat či ničit podklady, které oběť ke své práci potřebuje nebo jí zatajovat důležité informace. Mobbing může nabírat také podoby odmítání pomoci, udělování pouze nevděčných a nepříjemných úkolů nebo posmívání se a pomlouvání. Pouze ojediněle se aktér dopustí fyzického napadení.

Mezi možné **příčiny** vzniku mobbingu se řadí neúnosný nátlak na pachatele, jeho neschopnost vypořádat se s vlastními osobními konflikty, potřeba kompenzace frustrací, prezentování vlastní síly, ctižádostivost nebo i strach, úzkost, stres či snaha o dosažení zisku a výhod. Často hraje svoji roli i strach o ztracení pracovní pozice (Wagnerová et al., 2011).

Pachatelé mívají talent na manipulování s lidmi a je pro ně snadné probouzet v ostatních pocit viny. Umějí se zbavovat svých zodpovědností, které převádějí na druhé, a využívat ochoty či slabých stránek druhých, a usnadňovat si tak práci. Často jsou také nestáli ve svých názorech, a proto bývají nečitelní pro ostatní. Mívají v oblíbě kritizovat ostatní a jejich práci a rádi vyvolávají konflikty (Venglářová et al., 2011).

Venglářová et al. (2011) a Wagnerová et al. (2011) se shodují, že oběti mobbingu nemají svůj archetyp. Obětí se může stát kdokoli, kdo zavítá do pracovního prostředí. Avšak častěji jsou obětmi jedinci, kteří se jsou něčím jiní a odlišují se od ostatních. Odlišovat se mohou svým vzhledem, stylem oblékání, projevem, vzděláním, původem, pohlavím (ve výhradně ženských, nebo výhradně mužských kolektivech), ale i svým vysokým pracovním nasazením.

6.1.2 Fáze mobbingu

Zdroje uvádějí, že proces mobbingu má čtyři po sobě jdoucí fáze. **První fází** bývá běžný konflikt, na který se nahlíží jako na banální a nepodstatný. Není proto řádně vyřešen (Svobodová, 2008). Přesto má jeden ze zúčastněných pocit převahy, který mu v dalších fázích usnadní stát se predátorem a využívat druhého – svoji oběť (Tomšej, 2020). V tomto okamžiku však lze ještě zasáhnout, situaci vyřešit a zamezit tak dalšímu rozvoji (Venglářová et al., 2011).

Ve druhé fázi se pachatel dopouští výše zmíněných projevů mobbingu. Zpočátku nenápadně, skrytě, ale později je zřejmý zájem poškodit jedince, na kterého jsou útoky zaměřovány (Venglářová et al., 2011).

Třetí fáze je charakteristická již neúnosnou psychickou zátěží oběti, která je reflektována v častější absenci pracovníka, snížení efektivity jeho práce nebo v chybách a omylech, kterých se dopouští se stále vyšší frekvencí. Zmíněné chyby poté mohou vést k další viktimizaci daného pracovníka (Tomšej, 2020). Podle Venglářové et al. (2011) jsou na oběti patrné i fyzické známky stresu a vyšší nemocnost. V této fázi si vedení začíná všimnout zmíněných efektů mobbingu, ale obvykle dojde k napomenutí a případnému potrestání pouze oběti a nikoli agresora (Tomšej, 2020).

V poslední fázi je již oběť vyčerpána, ztrácí poslední síly se bránit a situaci vyřeší sama ukončením pracovního poměru na vlastní žádost, nebo dojde k výstrahám

od zaměstnavatele, přidělením jiného pracovního místa, nebo k výpovědi (Wagnerová et al., 2011).

6.1.3 Následky mobbingu

Mobbing nepochybně přináší **oběti** psychické potíže, nejčastěji nervozitu, úzkost, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě samém, snížení sebedůvěry a nedostatek motivace. Dále pak dochází ke zhoršení zdravotního stavu kvůli nadměrnému a nepolevujícímu stresu, který může mimo jiné způsobovat i těžké deprese (Svobodová, 2008). Mobbing však může mít i fatální následky. Oběť může být dohnána až k extrémnímu řešení, kterým je sebevražda (Wagnerová et al., 2011).

Následky mobbingu však lze pozorovat i na chodu **organizace**, ve které probíhá. Mezi tyto následky patří menší kreativita, nižší produktivita a vysoká absence oběti, ale i nižší pracovní výkon mobbera, což v důsledku přináší ekonomické ztráty. Také dochází ke zhoršení klimatu na pracovišti a snížení pohody, čímž jsou ovlivněni ostatní zaměstnanci. V průběhu času se kvůli mobbingem narušené atmosféře spolupracovníci přestávají navzájem tolerovat a snášet. Promítá se to na neochotě spolupráce uvnitř pracovních týmů a v nevoli poskytovat si vzájemnou pomoc. Nekonečné diskuse nahrazují produktivní práci. Motivace i spokojenost pracovníků značně klesají. To vše dále vede k poklesu efektivity, zhoršení kvality práce a postupnému úpadku morálky v celé organizaci, což může později prohloubit ekonomické ztráty dané organizace (Svobodová, 2008).

6.2 Bossing

Termín bossing představuje proces, během kterého dochází k šikaně a terorizování pracovníka nadřízenou osobou (Venglářová et al., 2011). Svým průběhem a podstatou jsou bossing a mobbing prakticky totožné. Bossing ale může být mnohem nebezpečnější z důvodu většího množství prostředků, které nadřízený může k šikaně použít, a díky autoritě, kterou u svých podřízených vedoucí pracovník má (Tomšej, 2020).

Bossing se spolu s **projevy** mobbingu projevuje také přidělováním zbytečných či absurdních úkolů, pracovníkovi jsou zadávány i úkoly neřešitelné, nesplnitelné nebo neodpovídající jeho dovednostem (Tomšej, 2020). Mezi další způsoby, jakými se bossing může projevovat, je pouze negativní a nekonstruktivní kritiky práce pracovníka od nadřízeného – agresora. Zároveň nadřízený nevyjadřuje žádné uznání a ani jinak

pracovníka za splnění úkolů neoceňuje. Spíše se stává, že v případě, kdy podřízený dosáhne nějakého úspěchu, nadřízený popírá tento úspěch a směrem k podřízenému vyjadřuje postoj, že splnění úkolu bylo pouze povinností daného podřízeného. Navenek si však tento úspěch přivlastňuje a připisuje si za něj kredit. Kromě toho se bossing také projevuje častým nebo pravidelným vyhrožováním, že podřízený přijde o své místo. Po celou dobu trvání takového teroru však nadřízený svoji oběť nepropustí, naopak se může snažit dostat ji do stavu, kdy bude chtít odejít z organizace sama a dobrovolně. Možným důvodem mohou být nižší náklady dobrovolného odchodu zaměstnance pro organizaci oproti nákladům při jeho propuštění, a to především kvůli odstupnému (Yerro, 2022).

Možnými **příčinami**, proč mohou někteří nadřízení praktikovat bossing, mohou být osobní důvody, kdy nadřízený není schopný přijmout osobnostní vlastnosti podřízeného, a to i kvůli vlastní absenci takových vlastností a závisti vůči podřízenému, nebo kvůli pouhému odporu. Další příčina může být snaha uvolnit pracovní místo daného pracovníka. Nadřízený může usilovat praktikováním bossingu o donucení staršího pracovníka, který může být potenciálně méně produktivní, odejít do důchodu, může chtít docílit přeložení pracovníka na jinou pobočku či oddělení, nebo může nadřízený mít za cíl přimět pracovníka odejít z organizace (Rodríguez, 2023).

6.3 Konflikty

Konfliktem rozumíme kolizi názorů a postojů, neshodu či rozpor (Venglářová et al., 2011). Zároveň se jedná o vyjádření přirozeného nesouhlasu jedince či skupiny vycházející z různých potřeb, zájmů, představ či přesvědčení (Cejthamr & Dědina, 2010)

Konflikty jsou zcela běžné a lidé se s nimi potýkají na denní bázi. Ani v organizacích nejsou konflikty něčím zvláštním či dokonce vzácným. Nemusí to ale nutně znamenat, že každý konflikt bude mít na organizaci negativní dopad (Bednář et al., 2013). Konflikty, které vzbuzují pozornost na danou problematiku či situaci, kterou pracovníci potřebují vyřešit a prostřednictvím tohoto řešení přicházejí na nová a inovativní řešení, kterých by jinak nedosáhli, se nazývá konflikt mobilizující. Oproti tomu dlouhý a vleklý konflikt, který poštvává spolupracovníky proti sobě a rozvrací vztahy, se nazývá konflikt demobilizující nebo destruktivní (Venglářová et al., 2011).

Řešení konfliktů může přispět ke zlepšení celkového klimatu na pracovišti či k upevnění vztahů mezi pracovníky, kteří spolu musí kooperovat a společně řešit daný problém (Jermář & Egerová, 2017).

Mezi další možná **pozitiva konfliktů** se řadí pojmenování dlouhodobých problémů, které se začnou řešit, nalezení nových a lepších nápadů díky zapojení pracovníků, kteří jsou nuceni hledat nová řešení. Díky tomu dojde ke vzbuzení zájmu, představivosti, kreativity a tvořivosti, které pracovníci musejí zapojit pro nalezení inovativních řešení. Může dojít i k vyjasnění názorů a postojů mezi pracovníky (Cejthamr & Dědina, 2010). Lidé, kteří jsou ochotni promluvit si otevřeně o problému, který je předmětem konfliktu, snaží se vzájemně se pochopit a vynakládají úsilí k dospění ke vzájemné dohodě, mají potenciál vyšší vzájemné důvěry v budoucnu a budou spíše souhlasit se vzájemnou spoluprací, což je jistě dalším pozitivním přínosem konfliktu (Mikuláščík, 2015). Jermář a Egerová (2017) přidávají k již zmíněným pozitivním důsledkům konfliktů zlepšení kvality rozhodování, uvolnění napětí, podněcování změn v organizaci a zabránění její stagnace, aktivizování zaměstnanců, napomáhání k rozvoji pracovníků nebo umožnění formovat a ujasňovat si vlastní názory a postoje.

Negativními aspekty konfliktů může být soupeření mezi pracovníky, kvůli kterému se někteří mohou cítit poraženi a poníženi a vzroste tak mezi spolupracovníky odstup. Dále pak v pracovnících roste nedůvěra, odpor a vzdor a zhoršuje se týmová práce (Cejthamr & Dědina, 2010). Konflikty dále vyvolávají negativní emoce, způsobují stres a frustraci, snižují pracovní výkon a mohou vést ke zvýšení absence zaměstnanců (Jermář & Egerová, 2017). Konflikty mohou mít dopad i na psychické zdraví pracovníků, a to v podobě poruchy soustředění a koncentrace, podrážděnosti, poruchy spánku nebo neschopnosti vypnout a odpočívat. Konflikty ovlivňují i fyzickou pohodu člověka. Mohou způsobit bolesti hlavy, zažívací potíže nebo zvýšený krevní tlak (Mikuláščík, 2015).

6.3.1 Příčiny konfliktů

Každý konflikt vzniká lépe, snadněji a rychleji v prostředí, které mu prospívá. Toto prostředí ovlivňují pracovníci v organizaci, management, ale i organizační kultura. Je to prostředí, které se vyznačuje následujícími předpoklady ke vzniku konfliktů.

Prvním znakem je nepřátelské sociální prostředí, ve kterém je možno shledat se se soupeřením či zatajováním podstatných informací mezi kolegy. Ke zvyšování tlaku

na podřízené a k růstu napětí, a tím ke vzniku konfliktů, může přispívat styl, kterým management organizuje práci, způsob, jakým se management k podřízeným pracovníkům chová, spolu s kladením příliš vysokých nároků na podřízené a s nepřiměřenými očekáváními od podřízených. Management, který nevzbuzuje a neudrhuje pocit vzájemné důvěry, je také jedním ze znaků prostředí, ve kterém dochází častěji ke konfliktům (Bednář et al., 2013).

Mezi možné příčiny konfliktů se dále řadí rozdíly ve vnímání, kdy dochází ke střetu názorů a postojů jedinců, kteří na danou věc mají každý svůj vlastní pohled, za kterým si stojí, druh pracovních aktivit a závislost pracovníka na ostatních, konflikt rolí nebo nespravedlivé zacházení s pracovníky. Zažehnout konflikt mohou i omezené zdroje organizace či jejich nedostatek kvůli čemuž může dojít ke snížení odměn zaměstnanců a vzrůstu napětí vně organizace (Cejthamr & Dědina, 2010). Jermář a Egerová (2017) dále zmiňují jako možné příčiny konfliktů osobnostní rysy jedince, které na ostatní nepůsobí příjemně a které nejsou žádoucí. Mohou jimi být temperament daného jedince, absence zodpovědnosti či špatný psychický stav, který se může projevovat například agresivitou, frustrací či depresemi.

6.3.2 Druhy konfliktů

Podle počtu účastníků konfliktu se rozlišují konflikty na intrapersonální a interpersonální (Jermář & Egerová, 2017).

Intrapersonální konflikt je konflikt, který člověk vede sám se sebou. Jedná se o volbu, kterou jedinec musí vykonat. Každá možnost této volby s sebou ale přináší různé emoce, které mezi sebou soupeří a vzniká napětí. Některé intrapersonální konflikty jsou snadno vyřešitelné, jiné vyvolají takové napětí, kvůli kterému vzroste nervozita, hněv a zhorší se schopnost racionálně se rozhodnout (Venglářová et al., 2011).

Při **interpersonálním konfliktu** stojí proti sobě dva nebo více lidí či skupin a snaží se prosadit si své vlastní názory, cíle a přání, které jsou ve většině případů zcela odlišné (Jermář & Egerová, 2017). Podle Venglářové (2011) jsou interpersonální konflikty nejčastějšími konflikty na pracovišti. Interpersonální konflikty zapříčiňují orientaci pracovníků na tvoření a vedení konfliktu spíše než na svoji práci a mohou vést k vytvoření nepřátelských skupin v rámci organizace. Také přispívají ke vzniku stresu a přinášejí s sebou další negativní důsledky.

Interpersonální konflikty dále dělíme podle Jermáře a Egerové (2017) na individuální, meziskupinové konflikty a intraskupinové konflikty.

- **Individuální konflikt** představuje konflikt mezi dvěma a více lidmi.
- **Meziskupinový konflikt** je konflikt mezi dvěma skupinami, odděleními nebo pracovními týmy v organizaci.
- **Intraskupinový konflikt** znamená konflikt uvnitř jedné pracovní skupiny nebo uvnitř pracovního týmu.

Existují ještě zvláštní případy skupinových konfliktů, kdy má konflikt jedinec se skupinou. Jedinec buďto je členem této skupiny, nebo jejím členem není.

7 Charakteristika vybrané organizace

V této kapitole bude představen podnik, ve kterém bylo provedeno dotazníkové šetření.

Vybraným podnikem je Bioptická laboratoř s.r.o. Tato společnost byla založena dvěma zakladateli v roce 1993 a v době svého vzniku zaměstnávala 6 pracovníků. V průběhu let se dynamicky rozrůstala a během 30 let své existence se stala jednou z největších laboratoří svého druhu v Evropě (Bioptická laboratoř s.r.o., 2023).

V roce 2024 zaměstnává Bioptická laboratoř s.r.o. 260 pracovníků. Tato společnost se zabývá poskytováním širokého spektra zdravotnických služeb v oblasti patologie. Jsou zde proto zaměstnány desítky mezinárodně uznávaných odborníků z řad lékařů, kteří se věnují mimo jiné i vědecké publikační činnosti. Za posledních deset let lékaři Bioptické laboratoře s.r.o. publikovali téměř 1000 odborných publikací v nejlepších světových a českých odborných časopisech (Bioptická laboratoř, 2024). Dále se společnost věnuje dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců a výzkumu, a proto se mnozí lékaři Bioptické laboratoře účastní výzkumných projektů (Bioptická laboratoř s.r.o., 2023).

Bioptická laboratoř s.r.o. se z pohledu kritéria počtu zaměstnanců, kterých má v současné době 260, ale i z pohledu kritéria ročního obrátu, který byl za rok 2022 více než 9 126 350 tis. Kč (Bioptická laboratoř s.r.o., 2023), řadí podle definice malých a středních podniků k podnikům velkým.

7.1 Organizační struktura vybrané organizace

Organizační strukturu Bioptické laboratoře s.r.o. je možné klasifikovat podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci jako strukturu linií. Při dělení podle obsahu pracovní náplně lze definovat organizační strukturu této firmy jako funkcionální s osmi specializovanými odděleními a s vedením podniku, které je zodpovědné za strategickou úroveň managementu. Graficky znázorňuje organizační strukturu tohoto podniku obrázek v příloze A, stručnější přehled poté dává obrázek č. 1.

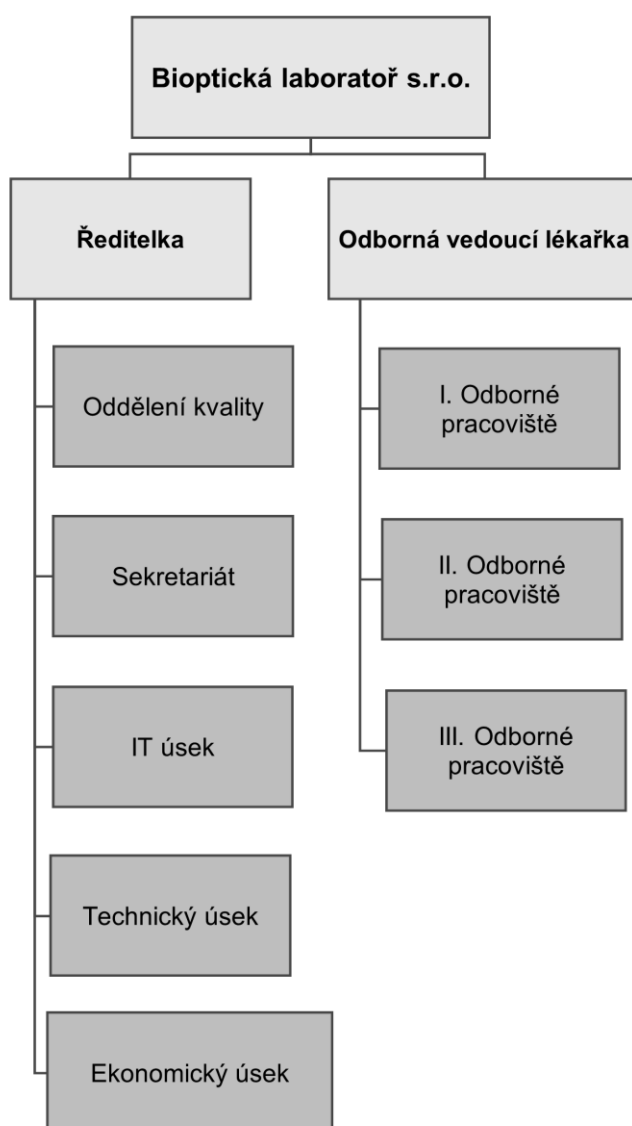
Vedení podniku představuje vrcholový management, kterým je ředitelka společnosti a odborná vedoucí lékařka.

Ředitelce společnosti se zodpovídá manažer kvality, dále pod její management spadá oddělení sekretariátu, IT oddělení a technický a ekonomický úsek. Managementem

sekretariátu je vedoucí sekretariátu a administrátor mobilní sítě. Vedoucím IT oddělení je vedoucí IT specialista a v technickém úseku řídí své podřízené pracovníky provozní ředitel. Management ekonomického úseku představuje finanční ředitelka, které se dále zodpovídají hlavní, mzdová a další účetní, personalistka a také zaměstnanci administrativy.

Do působnosti odborné vedoucí lékařky spadají tři odborná pracoviště. Každé z těchto odborných pracovišť má svého vedoucího lékaře a vedoucí laborantku (Bioptická laboratoř s.r.o., 2024).

Obr. 1: Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: Bioptická laboratoř (2024), zpracováno autorkou

7.2 Sociální prostředí vybrané organizace

Členitost organizace a její rozdělení na různé specializované úseky vede ke skutečnosti, že v každém z oddělení bude sociální prostředí odlišné.

Někteří pracovníci sekretariátu jezdí za klienty, od kterých dovážejí materiál. Tito pracovníci tráví značnou část pracovní doby o samotě ve služebním voze a také schůzkami s klienty. Zbytek pracovní doby poté tráví administrativní prací v kanceláři s kolegy nebo na home office. Některé dny stráví celou pracovní dobu ve sdílené kanceláři nebo na home office.

Druhá část pracovníků sekretariátu pracuje pouze v kanceláři. Některí mají svoji kancelář, jiní ji sdílí se svými kolegy.

Pracovníci z IT úseku tráví svoji pracovní dobu ve společné kanceláři. Podobně jsou na tom pracovníci z ekonomického úseku. Pracovníci technického úseku poté mají vlastní pracovní prostory, ale také vykonávají práci ve všech budovách organizace.

Odborní pracovníci odborných pracovišť se věnují svým pracovním činnostem v prostorách vyhraněným ke specializované činnosti. Odborní lékaři poté mají k dispozici vlastní kanceláře (zaměstnankyně Bioptické laboratoře s.r.o., osobní komunikace, 15. 2. 2024).

7.3 Komunikace ve vybrané organizaci

V této kapitole bude pozornost věnována procesu komunikace v rámci charakterizovaného podniku. Bude představena formální i neformální komunikace v Bioptické laboratoři a jaké funkce konkrétní druhy komunikace v této organizaci zastávají. Tato kapitola vychází z informací získaných při rozhovoru se zaměstnankyní Bioptické laboratoře.

7.3.1 Formální komunikace ve vybrané organizaci

Ve firmě Bioptická laboratoř s.r.o. probíhá téměř nepřetržitá vertikální i horizontální formální komunikace.

Vertikální komunikace, tedy komunikace mezi vedoucím a jeho příslušnými podřízenými, probíhá ve společnosti Bioptická laboratoř s.r.o. v obou směrech, a to shora dolů i nahoru.

Vertikální komunikace sestupná, od vedoucího směrem k podřízeným, je prováděna za účelem zadat pracovníkům nové úkoly a vysvětlit procesy, které jsou k úspěšnému splnění úkolů nutné, vyjádřit hodnocení pracovníky odvedené práce, informovat o plánech společnosti do budoucnosti nebo vysvětlení současné situace. Vedoucí jednotlivých oddělení také využívají tento typ komunikace k motivování svých pracovníků.

Kanály, které jsou při této komunikaci využívány nejvíce, jsou pracovní e-maily, osobní kontakt a ústní podání informací, případně poté software MS Teams, který společnost užívá od pandemie Covidu-19. V neposlední řadě je také využívána komunikace textovými zprávami přes aplikaci WhatsApp, kterou vedoucí pracovníci pro vysokou rychlost procesu komunikace používají za účelem sdělování urgentních informací.

Majitel společnosti využívá e-mailové komunikace ke sdílení informací o úspěších celé společnosti nebo jejích odborných pracovníků. Také informuje své zaměstnance o plánech společnosti v blízké budoucnosti.

Vertikální komunikace směrem od podřízených k manažerovi ve společnosti Bioptická laboratoř s.r.o. slouží především ke sdělování vlastních pokroků v plnění pracovních úkolů, k žádání o pomoc s vyřešením případného problému pracovníka, ke sdělování návrhů a nápadů pracovníků nebo je také využívána prostřednictvím e-mailových zpráv k navrhování termínů dovolené, kterou zaměstnanci plánují pro následující rok. Vedle pracovních mailů jsou dále využívány mobilní telefony, aplikace WhatsApp nebo tato komunikace probíhá ústně.

Funkce vertikální komunikace v dané společnosti je poté možné z těchto poznatků vyvodit. Lze se domnívat, že jsou jimi převážně funkce informační a instruktivní, které management a další zaměstnanci využívají na denní bázi. Méně často je poté využívána vyjednávací funkce komunikace, a to například v případě, kdy je potřeba dohodnout se se zaměstnanci na termínech plánované dovolené.

S formální horizontální komunikací, tedy komunikací mezi zaměstnanci stejné úrovně v organizační struktuře, se zaměstnanci této společnosti setkávají nejčastěji v podobě e-mailových zpráv, konverzací v messengeru WhatsApp nebo MS Teams anebo v podobě ústní, a to telefonickou nebo osobní formou. Zaměstnanci spolu komunikují uvnitř oddělení, ale zároveň komunikace probíhá i mezi pracovníky z odlišných úseků.

V této společnosti je využívána pracovníky pro pomoc s řešením pracovních úkolů a případné předání instrukcí k jejich splnění. Například se pracovníci vzájemně upozorňují na chybně zadaná data do systému, a tak se instruují k jejich opravě. Možné funkce této komunikace jsou pak zejména funkce instruktivní a informační.

Formální komunikace je využívána také na poradách. Vedoucí pracovníci mají pravidelné porady jednou za měsíc a se stejnou frekvencí probíhají porady týmů jednotlivých oddělení.

7.3.2 Neformální komunikace ve vybrané organizaci

K neformální komunikaci dochází mezi zaměstnanci vybrané společnosti denně a v převážné většině případů se nese v přátelském tónu. Dochází k ní především během osobního kontaktu, a to při náhodných setkáních na chodbách či v dalších společných prostorách jako je kuchyňka nebo při práci ve sdílených kancelářích. Dále spolu zaměstnanci neformálně komunikují v písemné podobě prostřednictvím aplikace WhatsApp, MS Teams nebo formou SMS zpráv.

Jejími funkcemi jsou v první řadě funkce informační a zábavná (zaměstnankyně Bioptické laboratoře s.r.o., osobní komunikace, 15. 2. 2024).

7.4 Kultura vybrané organizace

Tato kapitola slouží k představení organizační kultury Bioptické laboratoře.

7.4.1 Artefakty vybrané organizace

Fyzické artefakty Bioptické laboratoře s.r.o. tvoří v první řadě logo. Toto logo, na obrázku č.2, lze nalézt i na budovách, které tato organizace užívá.

Obr. 2: Logo Bioptické laboratoře s.r.o.



Zdroj: Bioptická laboratoř (2024)

Také je našité na tričkách, mikinách a bundách, které mají k dispozici a které mají doporučeno nosit pracovníci z oddělení sekretariátu, kteří vozí materiál od klientů, protože se přímo stýkají s klienty, a tak reprezentují svoji společnost. Odborní pracovníci poté nosí povětšinou bílé zdravotnické pracovní oděvy, ale ostatní pracovníci, pracovníci

sekretariátu, kteří se nesetkávají s klienty, pracovníci z IT oddělení a pracovníci z technického a ekonomického úseku nemají organizací určené pracovní oděvy. Mají spíše nepsané pravidlo smart casual dress codu.

Budovy, které tato firma vlastní, se nacházejí v Plzni a tvoří více než jeden celý blok. Nacházejí se v nich kanceláře, laboratoře, sklady materiálu, kuchyňky, toalety, ubytovací jednotky, a dokonce i posilovna. Ve vnitrobloku se nachází moderní venkovní altán, ve kterém si zaměstnanci mohou například uvařit kávu nebo sníst svůj oběd. Dále je také Bioptická laboratoř vybavena přednáškovým sálem, ve kterém se konají odborné semináře.

Místnosti, které slouží k odborné činnosti jsou vybavené nejmodernějšími a nejaktuálnějšími odbornými přístroji. Nově v laboratoři používají i přístroj s umělou inteligencí, díky kterému jsou procesy vyhodnocování výsledků o mnoho přesnější.

Téměř všichni pracovníci mají k dispozici služební vozy značky Toyota, mobilní telefony a počítače, na které dostávají od společnosti slevu.

Verbálními artefakty společnosti Bioptické laboratoř jsou webové stránky, na kterých lze najít představení společnosti, čím se organizace zabývá, jaké má zaměstnance a také zde společnost informuje o akcích, které pořádá (například odborné semináře). Také je zde mnoho materiálů pro klienty a potenciální klienty, ve kterých se mohou blíže seznámit se službami, které Bioptická laboratoř poskytuje. V neposlední řadě je možné na webových stránkách organizace najít kontakt na několik oddělení společnosti. Společnost zde také komunikuje svoji podporu nadačnímu fondu Eden, který se věnuje ochraně přírody.

Na webových stránkách je také možné shlédnout několik odborných videí, které organizace publikuje na svém YouTube kanále. Bioptická laboratoř má také aktivní účet na sociální síti LinkedIn, ale není zde příliš aktivní.

Společnost Bioptická laboratoř se podílí na publikační činnosti, na mezinárodních kongresech a odborných školeních a seminářích. Je možné z toho dedukovat, že komunikace bude velice odborná, formální a s informační funkcí.

Se svými klienty organizace komunikuje prostřednictvím e-mailu nebo telefonu, kdy je komunikace formální a profesionální.

Mezi **behaviorální artefakty** společnosti Bioptická laboratoř lze zařadit každoroční vánoční tematický večírek, zmíněnou odbornou publikační činností, semináře a mezinárodní kongresy (zaměstnankyně Bioptické laboratoře s.r.o., osobní komunikace, 15. 2. 2024).

7.4.2 Hodnoty vybrané organizace

Společnost Bioptická laboratoř s.r.o. si zakládá na vysoké profesionalitě. Z tohoto důvodu společnost komunikuje svým zaměstnancům i široké veřejnosti své úspěchy. Dále se společnost soustředí na vysokou odbornost a co nejlepší kvalitu svých služeb, zakládá si na neomylnosti při vyhodnocování a na přesnosti výsledků. Zaměstnává proto špičkové odborné pracovníky, kteří operují s nejmodernějším vybavením, a vynakládá snahu a prostředky na neustálé zlepšování svých služeb, a to prostřednictvím neustálého vzdělávání svých pracovníků nebo vylepšováním technologií, které při své práci využívají.

Spokojenost klientů je dalším z příkladů hodnot této společnosti. Vysoká kvalita služeb a profesionální vystupování hrají v tomto případě klíčovou roli. Je proto kladen důraz na zaměstnance, aby při komunikaci s klienty vystupovali profesionálně, formálně a reprezentativně.

Společnost Bioptická laboratoř si velice cení svého postavení a svého významu ve světě medicíny. Může se pyšnit faktem, že je jednou z největších laboratoří se stejným zaměřením na světě a největší v ČR. Její odborní pracovníci patří mezi špičky ve svých oborech a mají významné zásluhy v oblasti medicíny. Také pravidelně publikují příspěvky do světových odborných časopisů a dalších odborných publikací a jsou také zváni jako speakři na světových kongresech (Bioptická laboratoř s.r.o., 2024).

Bioptická laboratoř také vynakládá značné finanční prostředky na výzkum a vzdělávání svých pracovníků. Také se účastní na výzkumných projektech (Bioptická laboratoř s.r.o., 2023).

Hodnotou této společnosti je jistě i vzájemný respekt pracovníků, který jde ruku v ruce s tvorbou a udržováním pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci rádi a bezproblémově spolupracují.

V neposlední řadě, spolupráce společnosti Bioptická laboratoř s nadačním fondem Eden poukazuje na starost organizace o životní prostředí (zaměstnankyně Bioptické laboratoře s.r.o., osobní komunikace, 15. 2. 2024).

7.4.3 Normy chování a mise a vize vybrané organizace

Normy chování a mise a vize charakterizované organizace bohužel nejsou pro veřejnost k dohledání, přestože je možné, že v rámci organizace existují, a to ve psané nebo nepsané podobě.

8 Výzkumná část

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, cílem této práce je analýza současného stavu vztahů mezi zaměstnanci Bioptické laboratoře a následné zhodnocení, zda mají tyto mezilidské vztahy na pracovišti vliv na míru motivace pracovníků v Bioptické laboratoři. Dílčím cílem je poté posoudit, zda je atmosféra na pracovišti příznivá pro pracovní výkony, zjistit, co by se dalo na atmosféře v této společnosti vylepšit, zanalyzovat komunikaci v organizaci a zjistit, zda se v této organizaci vyskytují výše popsané negativní jevy.

Data byla zjišťována dotazníkovým šetřením. Na dotazníky, viz příloha B, odpovědělo 23 pracovníků a 2 pracovníci sekretariátu Bioptické laboratoře. Oddělení sekretariátu bylo vybráno z důvodu relativně vysokého počtu pracovníků. Dalším důvodem, proč bylo šetření provedeno právě na tomto oddělení, je skutečnost, že se spolu pracovníci sekretariátu setkávají během své práce často a tráví podstatnou část pracovní doby ve společných kancelářích a dalších společných prostorách.

Získaná data byla analyzována a byly vyhodnoceny výsledky, které sloužily jako základ k formulování návrhů na opatření ke zlepšení současného stavu mezilidských vztahů mezi pracovníky v Bioptické laboratoři.

8.1 Dotazníkové šetření

Dotazník, který byl použit pro získání potřebných informací, se skládal z pěti částí.

První část zjišťovala základní informace o respondentech, jako je pohlaví nebo délka doby jejich působení v Bioptické laboratoři, a dále první část obsahovala otázky týkající se atmosféry na pracovišti.

Druhou částí dotazníku byly od respondentů získány informace o jejich názoru na vztahy na pracovišti, respondenti zhodnotili kvalitu svých vztahů s kolegy a s nadřízenými a uvedli, co by bylo dobré na vztazích na pracovišti zlepšit. Zásadní byla v druhé části otázka, ve které respondenti vyjadřovali svůj souhlas či nesouhlas s uvedenými tvrzeními. Byly tak získané informace, které se přímo týkaly vztahů a jejich vlivu na motivaci respondentů.

Ve třetí části odpovídali respondenti na otázky týkající se komunikace, zhodnotili její efektivitu a uvedli, co by se dalo změnit, aby došlo ke zlepšení komunikace.

Čtvrtá část dotazníku byla vedle dotazů na spolupráci pracovníků věnována výskytu negativních jevů jako konflikty, mobbing a bossing.

Tématem poslední, páté, části dotazníku byla pracovní motivace respondentů. Byly zde zjišťovány faktory, kterými se respondenti cítili nejvíce ovlivňováni, a to jak pozitivně, tak negativně. Respondenti také zhodnotili, do jaké míry se cítili být ovlivněni vztahy na pracovišti.

V dotazníku byly použity z větší části otázky uzavřené, ve kterých měli respondenti na výběr z několika možných odpovědí často s možností výběru více odpovědí najednou, případně měli prostor k vyjádření své vlastní odpovědi. V několika případech měli respondenti na výběr mezi odpovědí *souhlasím*, *spíše souhlasím*, *spíše nesouhlasím* a *nesouhlasím*. Dále pak byly použity uzavřené otázky typu *ano/ne*. Pro zhodnocení komunikace, atmosféry na pracovišti či spolupráce byla poté použita škála 1-5, kdy 1 byla *velmi špatná* a 5 *velmi dobrá*. Tato škála byla použita také pro zjištění míry motivace respondentů a jejich pocitu ovlivnění vztahy na pracovišti, kdy 1 znamenala *vůbec* a 5 *velmi*. Otázky otevřené byly použity v malé míře, a to z přesvědčení, že lidé raději vybírají z možností, než aby vymýšleli vlastní.

8.2 Výsledky dotazníkového šetření

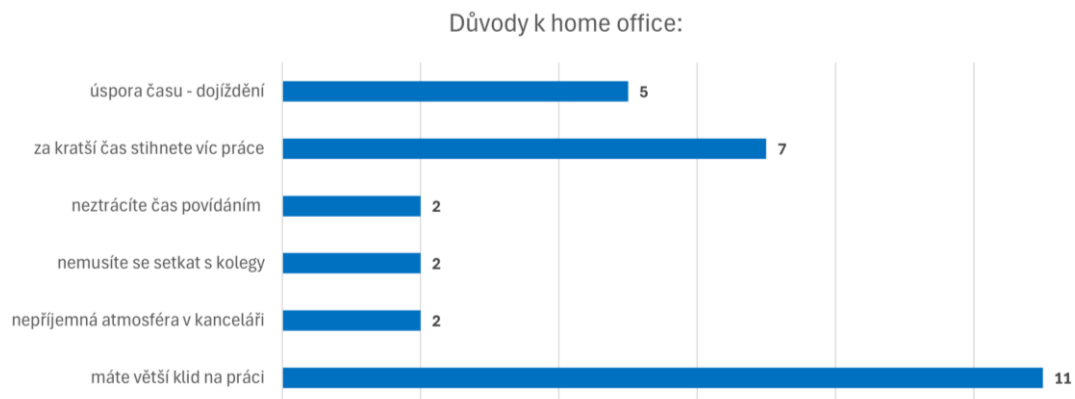
Tato kapitola se zabývá představením respondentů dotazníkového šetření a položených otázek. Dále zahrnuje analýzu odpovědí respondentů na tyto otázky.

Jak již bylo naznačeno výše, celkový počet respondentů byl 25, z nichž dva respondenti byli muži. Všichni respondenti jsou zaměstnanci sekretariátu Bioptické laboratoře. Podařilo se oslovit respondenty se širokým rozpětím délky zaměstnání v Bioptické laboratoři. Třináct respondentů je zde zaměstnaných deset a méně let a dvanáct dalších respondentů pracuje v Bioptické laboratoři déle než deset let. Převážná většina z nich, 60 %, tráví během své pracovní doby 2–6 hodin ve společnosti alespoň jednoho z kolegů, zatímco 36 % respondentů méně než dvě hodiny. Zbylá 4 % respondentů uvedla, že ve své pracovní době stráví méně než 2 hodiny se svými kolegy.

Nadpoloviční většina preferuje práci na home office, který společnost svým zaměstnancům umožňuje. Důvody, kvůli kterým je mezi dotázanými pracovníky Bioptické laboratoře home office upřednostňován, zachycuje obrázek č. 3. Jednoznačně

nejdůležitější je pro dotázané pracovníky větší klid na práci, se kterým se také i částečně pojí vyšší efektivita vynaloženého času na dané pracovní úkoly.

Obr. 3: Důvody k home office



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

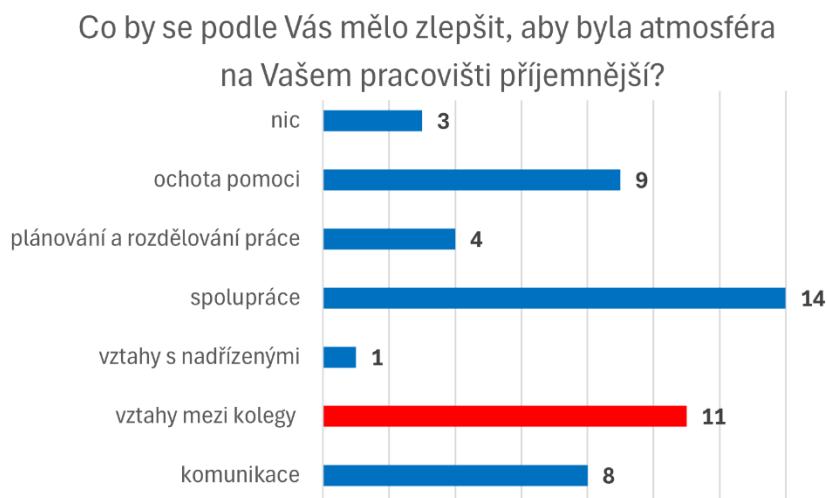
Důvodem, proč byly otázky na téma home office zařazeny do dotazníku, byla domněnka, že by někteří pracovníci mohli preferovat možnost vykonávat svoji práci z domova i kvůli pocitu diskomfortu na pracovišti pramenícím například ze špatných vztahů se spolupracovníky nebo kvůli nepříjemné atmosféře. Odpovědi respondentů tuto domněnku částečně potvrdily, protože odpovědi „nemusíte se setkat s kolegy“ a „nepříjemná atmosféra v kanceláři“ byly obě vybrány dvěma respondenty.

Atmosféře na pracovišti byla věnována sada otázek, ve které měli respondenti nejprve ohodnotit atmosféru na svém pracovišti pomocí škály 1-5 a následně uvést, co by zlepšili, aby se dosáhlo zpříjemnění této atmosféry.

Osm respondentů ohodnotilo atmosféru na pracovišti číslem 5, osm respondentů číslem 4 a dalších osm číslem 3. Dalo by se proto usuzovat, že je většina zaměstnanců s atmosférou na pracovišti spokojena, ale přihlédneme-li se k faktu, že jedna pracovnice ohodnotila atmosféru číslem 1, tedy jako velmi špatnou, a k dalším osmi lidem, kteří zvolili ohodnocení 3, tedy ani dobrá ani špatná, je patrné, že je zde jistě prostor ke zlepšení.

Obrázek č. 4 zachycuje, co pracovníci vnímají jako nedostatečné a co by po svém zlepšení mohlo potenciálně přispět ke spokojenosti zaměstnanců. Je pozoruhodné, že vztahy s kolegy uvedla téměř polovina dotázaných a spolu se spoluprací tak představují hlavní nedostatky, které se odrážejí na pohodě pracovníků.

Obr. 4: Jak zlepšit atmosféru na pracovišti



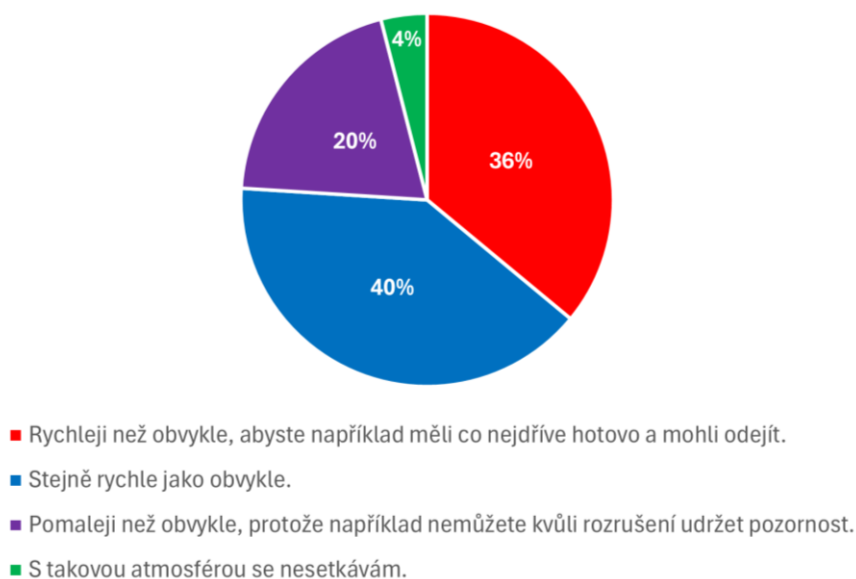
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tři respondenti dále souhlasili s výrokem, že se do práce netěší kvůli tomu, že je tam příliš konfliktní atmosféra.

Jak respondenti odpověděli na otázku, která měla získat informace ohledně vlivu atmosféry na pracovišti na pracovní výkon respondentů, ukazuje graf na obrázku č. 5.

Obr. 5: Pracovní výkon při „dusné“ atmosféře

V případě, že je atmosféra na pracovišti nepříjemná a "dusná", pracujete:



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

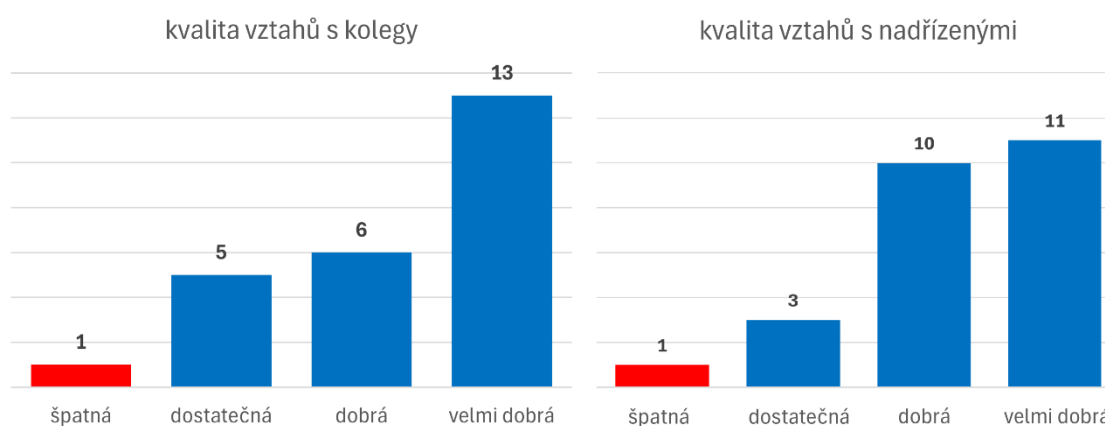
Lze zde pozorovat, že celkem 56 % respondentů vnímá vliv atmosféry na jejich pracovní výkon. Zatímco 36 % respondentů se snaží v případě nepříjemné atmosféry pracovat

rychleji, dalších 20 % pociťuje rozrušení, které vede ke zhoršení schopnosti soustředění, a pracuje proto pomaleji. Dalších 40 % respondentů nepociťuje podobný vliv na svůj pracovní výkon. Jeden z respondentů (zbylá 4 %) uvedl, že se s dusnou atmosférou na pracovišti neseťkává.

Respondenti také hodnotili na škále 1-5 kvalitu svých vztahů s kolegy a s nadřízenými a byli požádáni, aby uvedli, co by bylo možné na těchto vztazích vylepšit.

Hodnocení vztahů s kolegy a s nadřízenými pracovníky zobrazují grafy na obrázku č. 6. Lze si všimnout, že 13 respondentů vnímá své vztahy s kolegy jako velmi dobré a vztahy s nadřízenými považuje více než 20 respondentů za dobré či velmi dobré.

Obr. 6: Hodnocení vztahů na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Dalo by se předpokládat, že ti, co své vztahy s kolegy označili jako dobré a velmi dobré, neuvedli v odpovědi u předchozího dotazu jako místo ke zlepšení atmosféry právě vztahy. Skutečnost je ale taková, že sedm z nich vidí vztahy mezi spolupracovníky jako slabinu pracovního kolektivu, zatímco kvalitu svých vlastních vztahů považují za vysokou.

Respondenty vnímanými nedostatky, které zhoršují kvalitu vztahů mezi kolegy, jsou především komunikace, empatie a způsob spolupráce. Tyto a další nedostatky ve vztazích mezi spolupracovníky zobrazuje první graf v příloze C.

Z odpovědí také vyplývá, že přes 80 % pracovníků hodnotí své vztahy s nadřízenými pozitivně. Přesto, jak je možné pozorovat na druhém grafu v příloze C, dvanáct dotázaných zaměstnanců by uvítalo lepší komunikaci a informovanost a častější a konstruktivnější zpětnou vazbu od svých nadřízených. Dále by podřízení pracovníci ocenili větší vzájemnou důvěru s nadřízenými a respekt.

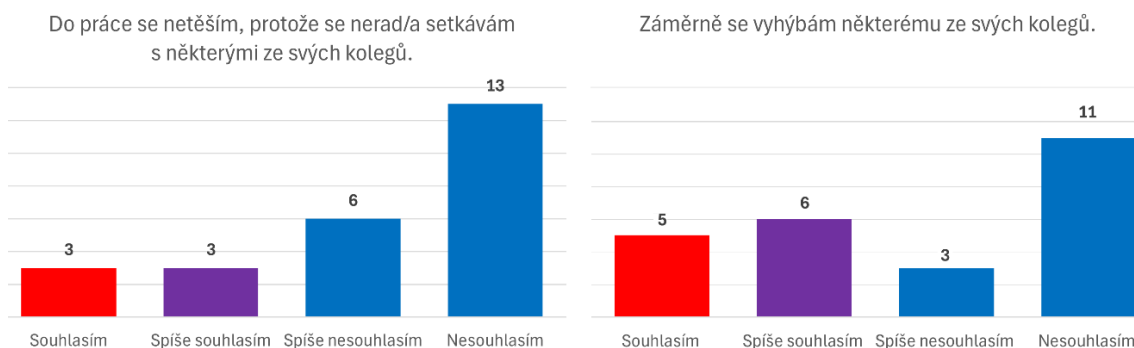
Všechny čtyři dotázané zaměstnankyně, které své vztahy s nadřízenými označily za dostatečné či špatné, vnímají jako nedostatek také způsob, jakým se vedení staví k řešení konfliktů, a věří, že jeho změna by mohla přispět ke zkvalitnění vzájemných vztahů.

Následující sada otázek dále prohlubovala poznatky o mezilidských vztazích mezi pracovníky sekretariátu Bioptické laboratoře a byla dále zaměřena na relaci vztahů a motivace pracovníků ke své práci. Jinými slovy, informace získané z odpovědí respondentů měly dokázat, že vztahy mezi zaměstnanci zkoumané společnosti ovlivňují, zda se tyto zaměstnanci do své práce těší nebo ne.

Dotazem, zda mají respondenti možnost svěřit se kolegům s osobními problémy, bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci Bioptické laboratoře se svými kolegy těsnější přátelské neformální vztahy. Většina respondentů na tento dotaz odpověděla kladně, pouze 3 respondenti negativně. Není překvapením, že právě tyto 3 respondenti spolu s dvěma dalšími odpověděli záporně i na další otázku, ve které měli respondenti vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas s tvrzením, že se do své práce těší, protože mají možnost si přátelsky popovídat.

Na obrázku č. 7 jsou zachycena vyjádření souhlasu či nesouhlasu dotázaných zaměstnanců Bioptické laboratoře s tvrzením, že se do práce netěší kvůli nevoli potkat některého ze svých kolegů, se kterým plně souhlasí 3 respondenti a další 3 spíše souhlasí. Zároveň, jak vyplývá z dalších odpovědí, celkem 11 respondentů se záměrně vyhýbá některému svému kolegovi.

Obr. 7: Vyhýbání se kolegům



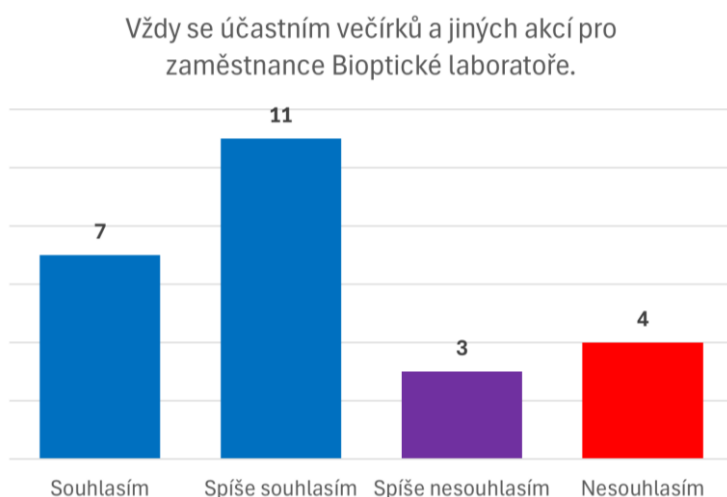
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

V pěti případech došlo u stejných respondentů ke shodě v odpovědích na tyto dva dotazy, a lze se proto domnívat, že právě těchto pět respondentů pociťuje největší problémy

se vztahy s některými svými kolegy. Pozitivní skutečností však je, že tři z těchto pěti respondentů mají alespoň jednoho kolegu, se kterým mají přátelský vztah a rádi spolu tráví čas i mimo pracovní prostředí.

Přátelské pouto s kolegou, které překračuje ven z čistě pracovního prostředí, udržuje celkem 21 respondentů. Večírků a dalších akcí organizovaných Bioptickou laboratoří pro své zaměstnance se vždy účastní 7 z 25 respondentů a téměř vždy se jich účastní dalších 11 respondentů, jak lze pozorovat na obrázku č. 8. Tato skutečnost přispívá názoru, že většina pracovníků tvoří dobrý kolektiv, v rámci kterého spolu pracovníci dobře vycházejí.

Obr. 8: Účast na firemních akcích



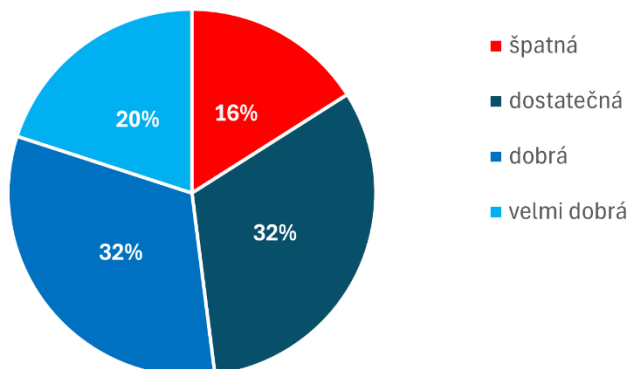
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tři respondenti souhlasili, že kvůli nepříjemným vztahům na pracovišti uvažovali o změně zaměstnání, a další tři souhlasili s tímto tvrzením pouze částečně, a lze se proto domnívat, že vztahy na pracovišti byly jedním z více důvodů, které tyto respondenty vedly k myšlenkám na odchod z Bioptické laboratoře. Těchto šest respondentů se vyjádřilo negativně i u dalších otázek této sady a lze předpokládat, že sdílejí negativní zkušenosti s mezilidskými vztahy na svém pracovišti.

V sekci dotazníku, která byla věnována komunikaci mezi zaměstnanci Bioptické laboratoře, měli respondenti nejprve ohodnotit pomocí škály 1-5 efektivitu komunikace. Výsledek tohoto hodnocení znázorňuje graf na obrázku č. 9. Lze pozorovat, že za špatnou považuje efektivitu komunikace 16 % dotázaných a jako dostatečnou 32 %, a proto je možné tvrdit, že je zde značný prostor ke zlepšení.

Obr. 9: Hodnocení efektivity komunikace

Jak hodnotíte efektivitu komunikace mezi zaměstnanci
Bioptické laboratoře?



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jeden z respondentů plně nesouhlasil s tvrzením, že má o pracovních úkolech vždy dostatek informací a že jsou mu pracovní úkoly vždy dostatečně vysvětleny, a dalších pět respondentů spíše nesouhlasilo. Lze z toho vyvodit, že těchto pět respondentů se častěji potýká spíše s nedostatečnými instrukcemi. Dalších devět respondentů se s neúplnými instrukcemi setká sporadicky a zbylým deseti respondentům míra informovanosti o pracovních úkolech vždy vyhovuje.

Komfortně se při komunikaci s kolegy necítí 20 % dotázaných a při komunikaci s nadřízenými pracovníky také 20 %. Těchto 20 % představuje 5 respondentů. Pouze 2 respondenti však pociťují diskomfort při komunikaci s kolegy i s nadřízenými pracovníky.

Respondenti uvedli důvody, které zapříčiňují, že se cítí při komunikaci nekomfortně. Při komunikaci s kolegy jsou hlavními překážkami arogance, ponižování a obavy z konfliktu, které dále vedou ke stresu a strachu z této komunikace. Při komunikaci s nadřízenými se respondenti nejvíce potýkají s arogantním chováním, nedostatkem důvěry a se stresem a strachem.

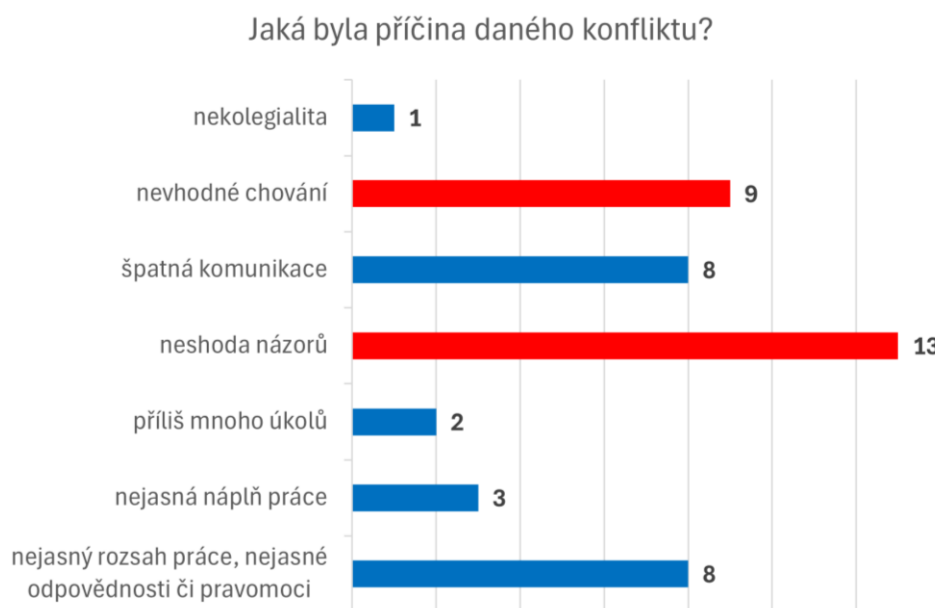
Na otázku, co by se mělo změnit, aby došlo ke zlepšení komunikace mezi pracovníky, odpověděli respondenti vedle větší empatie, otevřenosti a vzájemné pomoci také následovně: „Nezaujatost mezi kolegy; respektování jeden druhého; neobsazovat volná pracovní místa svými kamarády a přáteli, ale spíše cizími lidmi, aby nedocházelo k tvorbě jednotlivých uzavřených skupinek.“ „Vedení by mělo podávat pravidelné informace

o novinkách (nově příchozí zaměstnanci), celková komunikace vážne, nejsou zvyklí posílat info mailem, což je v naší velké firmě asi nejlepší způsob, vždy se dozvíme, co se děje někde "bokem". Takže změnit by se mělo jejich přemýšlení...“ Z těchto odpovědí je patrná nespokojenost respondentů.

Hodnocení spolupráce bylo překvapivě relativně vysoké, uváží-li se, že právě spolupráce byla jedním z nedostatků, které respondenti vnímají v kontextu pracovních vztahů a atmosféry na pracovišti. Všichni respondenti vyjádřili svoji ochotu pomoci svým kolegům a pouze tři respondenti mají zkušenost s tím, že jim kolega odmítl pomoci.

V sekci zaměřené na výskyt konfliktů bylo zjištěno, že 76 % respondentů se stalo během doby svého zaměstnání v Bioptické laboratoři přímým účastníkem konfliktu. Co bylo příčinou těchto konfliktů, je možné pozorovat na obrázku č. 10. Nejčastěji se jedná o neshodu názorů a o nevhodné chování, které podnítilo vznik konfliktu.

Obr. 10: Příčiny konfliktů respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf na obrázku č. 11 poté zobrazuje, jak často dochází podle respondentů v Bioptické laboratoři ke konfliktům. Pozitivní je, že 14 dotázaných odpovědělo, že se konfliktky vyskytují méně často než jednou za měsíc. Naopak 4 respondenti tvrdí, že se s konfliktky lze setkat jednou týdně, a jeden respondent dokonce denně.

Obr. 11: Jak často dochází ke konfliktům



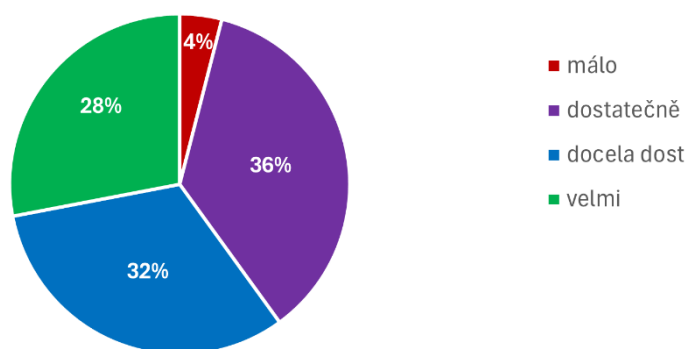
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Podle třinácti respondentů konflikty řeší přímí účastníci mezi sebou a podle dalších devíti respondentů konflikty řeší nadřízený spolu s účastníky konfliktu. Další dva respondenti uvádí, že konflikty řeší pracovníci, kteří nejsou přímými účastníky, nebo že se neřeší vůbec. Poslední respondent uvedl: „Někdy si (*konflikt*) řeší daní účastníci konfliktu, někdy se řeší mezi všemi na poradě, kde je většinou nevinný ponížen a arogantním způsobem obviněn, nemůže se bránit, není vyslechnut a dá se vždy na názor obviňujícího.“ Z této odpovědi je patrná frustrace a zároveň tato odpověď vede k domněnce, že vedoucí pracovník, který by měl při zmíněné poradě konflikt řešit, zřejmě postrádá potřebné schopnosti, a proto neřeší konflikt správně.

S mobbingem a bossingem má za dobu svého zaměstnání v Biopstické laboratoři zkušenost 5 respondentů a projevy těchto negativních jevů jsou zaznamenány v grafech v příloze D.

Obr. 12: Míra motivace respondentů

Do jaké míry se cítíte být motivováni ke své práci?



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Poslední část dotazníku se zabývala pracovní motivací. Na obrázku č. 12 lze pozorovat, do jaké míry se respondenti cítí být motivováni ke své práci. 28 % respondentů se cítí být velmi motivováno, 32 % dotázaných uvedlo, že je jejich míra motivace docela vysoká, dalších 36 % však pocítuje slabší motivaci ke své práci a 4 % dokonce opravdu malou.

Faktory, které respondenti uvedli jako nejvíce pozitivně ovlivňující jejich pracovní motivaci, jsou uvedeny v grafu na obrázku č. 13. Respondenti mohli vybrat více faktorů. Lze si všimnout, že vztahy považuje v kontextu pracovní motivace za důležité celkem 16 respondentů. Nejvíce respondentů se však shodlo, že faktorem, který je nejvíce motivuje k práci, je mzda spolu se zaměstnaneckými benefity a dále pracovní doba, díky které mají i dostatek volného času.

Obr. 13: Faktory s pozitivním vlivem na pracovní motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Je pozoruhodné, že uváží-li se fakt, že mzda a benefity a dostatek času na odpočinek a mimopracovní zájmy uspokojují podle teorie pracovní motivace Abrahama Maslowa fyziologické potřeby, zatímco dobré vztahy s kolegy či nadřízenými pracovníky uspokojují potřeby sociální, dalo by se při seřazení respondenty jmenovaných faktorů podle jejich četností dosáhnout pyramidy, která by v relativně velké míře odpovídala právě pyramidě potřeb a faktorů vedoucích k jejich uspokojení dle teorie A. Maslowa. Lze poté předpokládat, že respondenti, kteří neuvedli faktory uspokojující potřeby hierarchicky vyšší, nepocítují uspokojení potřeb nižších.

Faktory, které mají na pracovní motivaci respondentů největší negativní vliv, jsou uvedeny v grafu na obrázku č. 14. Je možné pozorovat, že vztahy jsou opět jedním z nejčastěji vybraných faktorů spolu s atmosférou na pracovišti a vysokým stresem

a tlakem, který pracovníci pocítují. Šest respondentů nevnímá žádné záporně působící faktory na jejich pracovní motivaci.

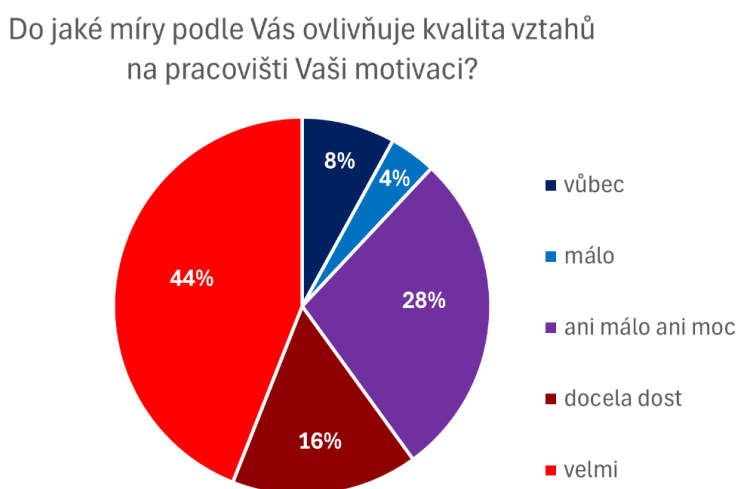
Obr. 14: Faktory s negativním vlivem na pracovní motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Poslední otázka v dotazníku zjišťovala, do jaké míry respondenti vnímají vliv kvality vztahů na pracovišti na jejich vlastní motivaci. Odpovědi na tuto otázku shrnuje graf na obrázku č. 15. Podíl respondentů, jejichž motivace je velmi ovlivněna vztahy na pracovišti, představuje 44 %. Docela dost velký vliv vnímá 16 %. Pouhých 12 % respondentů nepovažuje vztahy v kontextu vlivu na jejich motivaci za významné.

Obr. 15: Vnímaná míra vlivu kvality vztahů na pracovišti na motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

8.2.1 Shrnutí poznatků

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že většina respondentů je relativně spokojená a nemá výraznější problémy týkající se vztahů s kolegy či s nadřízenými. Navíc všichni kromě čtyř respondentů mají v práci alespoň jednoho kolegu, se kterým jsou přátelé a tráví spolu čas i mimo práci. Většina se také vyjádřila kladně s ohledem na atmosféru na pracovišti a komunikaci v rámci podniku. Na každou otázku však určitý podíl respondentů reagoval negativně a poukázal tak na prostor pro možná vylepšení.

Mezi respondenty se dalo identifikovat několik jedinců, jejichž odpovědi naznačují, že jsou o mnoho více nespokojeni s aktuálním stavem ve společnosti než ostatní. Je pozoruhodné, že 3 z těchto méně spokojených respondentů jsou v Biopické laboratoři zaměstnáni déle než 15 let a další 3 zde pracují okolo 10 let.

Ve skupině zřejmě nespokojených respondentů lze rozlišit skupinku, která je méně spokojená se vztahy s kolegy, a skupinku, která vnímá problémy spíše ve vztazích s nadřízenými.

Nejvýrazněji negativní zkušenosti a postoje vyjadřovaly odpovědi dvou respondentů, kteří nejen, že ohodnotili atmosféru a komunikaci jako špatnou, ale zároveň oba přiznali, že se netěší do práce, protože se neradi setkávají s některým ze svých kolegů, a že kvůli vztahům na pracovišti uvažovali o svém odchodu z této firmy.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze dojít k závěru, že vztahy na pracovišti mají značný vliv na motivaci pracovníků. K tomuto závěru lze dojít nejen díky odpovědím na poslední tři otázky dotazníku, ale přispívá tomu i skutečnost, že v dotazu, ve kterém respondenti měli uvést, co by se mohlo zlepšit, aby se dospělo ke zlepšení atmosféry, se často objevily vztahy. Také sada otázek typu souhlasím/nesouhlasím s tvrzením napověděla, že někteří z respondentů se do práce kvůli vztahům s ostatními kolegy netěší a některým se dokonce záměrně vyhýbají.

Atmosféru na pracovišti lze považovat i přes občasný výskyt konfliktů za relativně příjemnou a vhodnou pro pracovní výkony, avšak, jak už bylo zmíněno, je zde prostor ke zlepšení. 36 % respondentů navíc uvedlo, že v případě nepříjemné atmosféry pracuje rychleji než běžně, zůstává pak ale otázkou, zda při snaze co nejrychlejšího pracovního výkonu nedochází k vyšší chybovosti a zda by v případě dlouhodobého působení nedošlo k syndromu vyhoření u těchto pracovníků.

Jak sami respondenti uvedli, atmosféra by byla příjemnější, kdyby vztahy mezi zaměstnanci byly lepší a kdyby se lépe komunikovalo a spolupracovalo. Další problém vidí někteří respondenti v přehnané soutěživosti. Plánování směn má na starost jeden z pracovníků na stejné pozici jako ostatní a v situaci, kdy pracovníci mají mzdu určenou výkonem, se snaží získat pro sebe a pro své přátele mezi kolegy co nejvýhodnější směny, což ostatní vnímají jako nefér.

Komunikace představuje jeden z nejvýrazněji zaostávajících ze zkoumaných elementů. Značná část respondentů není spokojena s efektivitou komunikace a vnímá nedostatečnou informovanost ať už o pracovních úkolech nebo o organizačních záležitostech. Největší roli zde však hraje lidský faktor, arogance, nedostatek empatie a uzavřenost.

Jak již bylo uvedeno výše, zkušenost s mobbingem a bossingem popsalo 5 respondentů a s konflikty se setkalo více než 75 % respondentů. Frekvence konfliktů však podle většiny není příliš vysoká a pracovníci vynakládají snahu je vyřešit.

8.3 Návrh opatření

Pro zlepšení vztahů mezi pracovníky by bylo vhodné zorganizovat **teambuilding**, při kterém by se pracovníci navzájem lépe poznali a díky kterému by získali větší vzájemnou důvěru.

Tento teambuilding by mohl proběhnout formou únikové hry, při které by se pracovníci sekretariátu rozdělili do skupin po pěti až šesti hráčích pomocí losu – vytvořily by se tak skupiny bez ohledu na vztahy mezi kolegy. Těchto skupin by se vytvořilo šest až sedm. Tato aktivita by umožnila spoluhráčům v náhodně vytvořených skupinách vyjasnit případná nedorozumění a nejasnosti, které by jinak, během pracovních dní, zůstaly nevyřešené. Navíc by se pracovníci navzájem lépe poznali. Úniková hra podněcuje efektivní komunikaci a spolupráci mezi účastníky, což by mohlo přispět ke zlepšení spolupráce i v pracovním prostředí a k lepšímu týmovému duchu. Všechny tyto efekty únikové hry spolu se společně stráveným časem by mohly mít pozitivní dopad na vztahy mezi zúčastněnými pracovníky.

Cena únikové hry v Plzni a okolí se na portálu *skvelecesko.cz* pohybuje v rozmezí od 800,- Kč do 2.000,- Kč.

V případě, že by se zvolila úniková hra *Chernobyl – dozimetrická věž*, která probíhá přímo v Plzni a jejíž cena je 990,- Kč, celkové náklady by byly ve výši 5.940,- Kč, pokud by se pracovníci rozdělili do šesti skupin, a 6.930,- Kč pro sedm skupin.

V situaci, kdy by byla vybrána dražší úniková hra, například *Chernobyl – záchranná mise*, která stojí 1.700,- Kč pro jednu skupinu, celkové náklady by činily 10.200,- Kč respektive 11.900,- Kč (SkvěléČesko.cz, 2024).

Jestliže by se tato forma teambuildingu osvědčila a vedení by přistoupilo k plánování účasti pracovníků na únikové hře dvakrát, třikrát nebo čtyřikrát do roka, byly by roční náklady na tento typ teambuildingové aktivity ve výších, jaké jsou uvedené v tabulce č.1. Byly zde použity ceny výše zmíněných únikových her (990,- Kč a 1.700,- Kč) a jejich průměrná cena (1.345,- Kč), protože lze předpokládat, že budou během roku vybírány únikové hry z různých cenových kategorií.

Tab. č. 1: Roční náklady únikové hry

cena hry	dvakrát ročně		třikrát ročně		čtyřikrát ročně	
	šest skupin	sedm skupin	šest skupin	sedm skupin	šest skupin	sedm skupin
990,- Kč	11.880,-	13.860,-	17.820,-	20.790,-	23.760,-	27.720,-
1.700,- Kč	20.400,-	23.800,-	30.600,-	35.700,-	40.800,-	47.600,-
1.345,- Kč	16.140,-	18.830,-	24.210,-	28.245,-	32.280,-	37.660,-

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Další vhodnou formou teambuildingu je výlet do přírody, například na Šumavu, během kterého by pracovníci šli na túru v okolí Špičáku, šli by se podívat k Černému a Čertovu jezeru a poté na oběd do restaurace v Železné Rudě. Tento oběd by hradila společnost Bioptická laboratoř, přičemž by průměrné náklady na oběd jednoho pracovníka činily přibližně 380,- Kč.

Další položkou na seznamu nákladů by byly prostředky na dopravu vlakem z Plzně do Železné Rudy a zpět. Jedna jízdenka na vlak pro dospělého stojí 84,- Kč pro cestu z plzeňského hlavního nádraží do stanice Železná Ruda-Alžbětín a 140,- Kč pro zpáteční cestu (České dráhy národní dopravce, 2024).

Celkové náklady teambuildingu ve formě výletu na Šumavu by, v případě že by se účastnilo 35 pracovníků, pohybovaly ve výši 21.140,- Kč. Náklady za oběd by se blížily 13.300,- Kč, celková cena jízdenek z Plzně by byla 2.940,- Kč a zpáteční jízda by vyšla na 4.900,- Kč.

Při takovém výletu by si pracovníci mohli popovídat na čerstvém vzduchu a uvolnili by se. Opět by to byl kvalitně společně strávený čas, což by mohlo dále přispět ke zlepšení atmosféry na pracovišti a ke zlepšení vztahů mezi pracovníky.

Případně by se mohlo vedení uchýlit k teambuildingu ve formě několikadenního pobytu v penzionu. Například by se mohl využít penzion Dvůr Lískový vrch na Šumavě. Ten se specializuje na poskytování zázemí pro firemní akce či teambuildingy. Během takového teambuildingu by se pracovníci podíleli na různých aktivitách, které by měly za cíl upevnit spolupráci, komunikaci a při kterých by se pracovníci lépe poznali (Dvůr Lískový vrch, 2024).

Tab. č. 2: Náklady na pobyt

	třídenní pobyt	pětidenní pobyt
ubytování + snídaně 850,-	89.250,-	148.750,-
oběd 250,-	26.250,-	43.750,-
večeře 300,-	31.500,-	52.500,-
společenská místnost 1.500,-	1.500,-	1.500,-
celkem	148.500,-	246.500,-

Zdroj: Dvůr Lískový vrch (2024), zpracováno autorkou

Náklady na třídenní a pětidenní pobyt se snídaněmi, obědy a večeřemi v ceně jsou uvedeny v tabulce č. 2. V obou případech bylo počítáno s tím, že bude během pobytu jednou pronajata společenská místnost. Třídenní pobyt by společnost vyšel na 148.500,- Kč a pětidenní pobyt na 246.500,- Kč. Není zde však započítána doprava účastníků do a z penzionu. Doprava by byla vlastní a pracovníci by dostali příspěvek na dopravu.

Dalším doporučeným opatřením, které by také mohlo vylepšit vztahy mezi pracovníky, je **delegování rozdělávání směn** na pracovníka, který by na plánu směn neměl vlastní zájem. Jak již bylo uvedeno výše, v současné situaci plánuje směny pro pracovníky sekretariátu jedinec na stejné pozici jako ostatní. Má tak možnost vybrat si pro sebe a pro své přátele z řad kolegů směny, při nichž budou mít snadnější práci za relativně vysoké finanční ohodnocení. Během směn, na které je zapsáno vždy okolo pěti pracovníků, funguje rozdělávání pracovních úkolů na principu prioritního přístupu, tedy kdo se první

přihlásí do systému, vybírá si jako první, co bude dělat. Pracovníci se proto mezi sebou snaží soutěžit, aby pro sebe získali co nejlepší úkoly. Toto soutěžení zahrnuje mimo jiné i to, že se snaží vrátit se z cest za klienty co nejrychleji, aby měli možnost výběru jednodušších pracovních úkolů.

Delegováním této aktivity by se předešlo přehnané soutěživosti mezi pracovníky a utlumily by se názory, že se směny přidělují nespravedlivě. Tato změna by mohla mít pozitivní dopad i na spolupráci pracovníků, kteří by díky snížení nespokojenosti byli přívětivější spolupracovat a více si navzájem pomáhat.

Jak někteří respondenti uvedli, vedoucí pracovníci nejsou zvyklí informovat o organizačních a pracovních záležitostech v takové míře, jaká by byla pro podřízené přijatelná. Doporučuje se proto, aby nadřízení pracovníci absolvovali **školení na zdokonalení komunikačních dovedností**.

Školení na zdokonalení komunikačních dovedností je nabízeno na internetové stránce *vlastnicesta.cz* za cenu 10.000,- Kč bez DPH pro 5 až 8 účastníků z řad managementu. V rámci takového školení jsou zúčastněným představeny principy efektivní a týmové komunikace. Školení by také mělo vylepšit schopnosti vedoucích pracovníků vyjednávat nebo vést podřízené pracovníky (Vlastní cesta, 2024).

Nabídka podobného školení je na stránce *focuspeople.cz*. Zde je cena za kurz pro skupinu do deseti účastníků 21.900,- Kč bez DPH (Focus people, 2023).

Proškolením vedoucích pracovníků v komunikačních dovednostech by se mohlo dospět mimo jiné také k nastavení jasných **pravidel pro komunikaci** a sdílení informací souvisejícími s pracovní náplní mezi pracovníky, díky kterým by se zvýšila efektivita této komunikace a informovanost pracovníků. V konečné fázi by správně nastavená a dodržovaná pravidla komunikace mohla vést ke zlepšení atmosféry na pracovišti a ke zlepšení vztahů mezi pracovníky.

V neposlední řadě by potenciálně mohlo mít na efektivitu komunikace pozitivní vliv používání komunikačního kanálu, ve kterém by bylo pro pracovníky snadnější vyhledávání důležitých nebo starších informací. Například by mohl být vhodný software typu *padlet.com*, který slouží jako online nástěnka (Padlet, 2024).

Pozitivní efekt by mohlo mít také **věnování určité části pravidelných porad personálním problémům** a efektivně tyto problémy řešit. Pracovníci by měli být vyslyšeni a měli by mít jistotu, že se vynaloží snaha jejich problémy či konflikty s dalšími pracovníky vyřešit. Vedoucí pracovníci by měli projít **školením na zdokonalení schopností řešení konfliktů**. Takové školení je nabízeno na stránce *focuspeople.cz*. Účastníci jsou během školení seznámeni se způsoby, jakými se konflikty projevují, a naučí se je vhodně řešit. Cena takového školení je pro skupinu do deseti účastníků 21.900,- Kč bez DPH (Focus people, 2023).

Alternativou je školení, které nabízí vzdělávací společnost *Gradua-CEGOS*, přičemž cena bez DPH za toto školení je 10.600,- Kč, ale probíhá pouze v Praze v prostorách společnosti poskytující toto školení (Gradua-CEGOS, 2024).

Nastavení **systemu zpětné vazby** by také bylo příhodné zvážit. Mohlo by se díky němu podařit předcházet nedorozuměním a nespokojenosti pracovníků. V rámci tohoto systému by měla být obsažena pravidla pro zpětnou vazbu vedoucích pracovníků na práci podřízených včetně stanované frekvence této zpětné vazby. Zároveň by zde měla být i možnost podřízených vyjádřit svoji kritiku vůči nadřízeným či svým kolegům, a to například v podobě rozhovoru či dotazníku.

Aby byli vedoucí pracovníci schopní takový systém zavést, měli by absolvovat **školení** zaměřené právě na efektivní komunikaci **zpětné vazby a konstruktivní kritiky**. Vhodný online kurz nabízí lektorka Veronika Szerudová na stránkách *MBK Consulting*, jehož cena je 4.900,- Kč bez DPH pro jednoho účastníka. Pokud by společnost Biopická laboratoř chtěla proškolit v této oblasti 2 pracovníky na vyšších pozicích z oddělení sekretariátu, musela by na to vynaložit 9.800,- Kč bez DPH (MBK Consulting, 2024).

Alternativou by byl podobný kurz, který se odehrává v Praze, a jehož cena pro jednoho je 2.890,- Kč, pro dva účastníky poté 5.780,- Kč. Tento kurz nabízí *škola komunikace* (Škola komunikace, 2024).

Závěr

Tato práce se věnovala vztahům na pracovišti a jejich vlivu na motivaci pracovníků a jejím cílem bylo na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření zanalyzovat současný stav vztahů na pracovišti a zjistit, zda mají vliv na motivaci pracovníků sekretariátu Bioptické laboratoře. Následně byla navržena vhodná opatření ke zlepšení atmosféry, vztahů a komunikace na daném pracovišti.

Bylo zjištěno, že převažující většina dotázaných vnímá vliv kvality mezilidských vztahů na svém pracovišti na míru své motivace k práci, a také, že tyto vztahy hrají roli důležitého motivačního faktoru s pozitivním, ale i s negativním vlivem. Lze proto tvrdit, že mají-li pracovníci dobré vztahy se svými kolegy, do práce se těší, ale jsou-li tyto vztahy špatné, pracovníky to od práce odrazuje a mohou nakonec pracovníka dovést k odchodu z organizace.

Byla navržena opatření ke zlepšení situace ve společnosti Bioptická laboratoř, která se týkají především upevnění vztahů a zefektivnění komunikace v rámci této společnosti.

V kapitolách teoretické části byla představena témata mezilidských vztahů, pracovního prostředí, organizační kultury a komunikaci v organizaci. Dále byla popsána pracovní motivace a poslední kapitola teoretické části se věnovala negativním jevům, které se na pracovišti mohou vyskytnout.

Seznam použitých zdrojů

- Angarita, J. R. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*.
http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf.
- Argyle, M., & Henderson, M. (1985). *The anatomy of relationships and the rules and skills needed to manage them successfully*. Pelican books.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Arru, M. (2014). *Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna*. Observatorio de RRHH. <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-opportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
- Beyerformat, J. C., S. B., & Chadsey, J. (2001). *Social relationships in the workplace. Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews*.
- Bioptická laboratoř s.r.o. (2023). *Výroční zpráva za rok 2022*.
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=79421315&subjektId=149825&spis=477581>.
- Bioptická laboratoř. (2024). *Bioptická laboratoř s.r.o.* <https://www.biopticka.cz/cz/>
- Bioptická laboratoř s.r.o. (2024). *Charakteristika laboratoře*.
<https://www.biopticka.cz/cz/laborator/charakteristika.php>
- Bioptická laboratoř s.r.o. (2024). *Zaměstnanci laboratoře*.
<https://www.biopticka.cz/cz/laborator/zamestnanci/>
- BusinessInfo.cz. (2020). *Typy organizačních struktur a jejich členění*.
<https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>
- Calvo, C. P. (n.d.). *Que es la comunicación formal e informal*. Euroinnova.
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-comunicacion-formal-e-informal>
- Castillo, A. (2019). *Comunicación horizontal y vertical: ventajas e inconvenientes*. Cegid Econ. <https://www.ekon.es/blog/comunicacion-horizontal-y-vertical/>
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Grada.
- České dráhy národní dopravce. (2024). *Cesta tam*. Dostupné 12.4.2024 z:
<https://www.cd.cz/spojeni-a-jizdenka/spojeni-tam/38c49995-e4ac-47f7-af76-ad4ac4aa0da9>
- Díaz, L. M. (n.d.). *Tipos de comunicación*. Valor de ley.
<https://valordeley.es/blog/tipos-de-comunicacion/>
- Dvůr Lískový vrch. (2024). *Firemní akce a teambuilding na Šumavě s dokonalým zázemím*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://dvurliskovyvrch.cz/teambuilding/>

- Focus people. (2023). *Komunikační dovednosti*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/komunikacni-dovednosti/>
- Focus people. (2023). *Řešení konfliktních situací*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/reseni-konfliktnich-situaci/>
- García Muñiz, J. A. (2016). *Organizaciones formales e informales en la organización empresarial. Qué son y cómo se relacionan*. <https://www.gestiopolis.com/organizaciones-formales-e-informales-en-la-organizacion/>
- Gradua-CEGOS. (2024). *Řešení konfliktů*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/reseni-konfliktu.html>
- Grupo ATICO34. (n.d.). *¿Qué es el Código de conducta de una empresa? ¿Cómo hacerlo?*. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/codigo-de-conducta/>
- Jermář, M., & Egerová, D. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
- Martins, J. (2022). *5 consejos para definir valores corporativos de excelencia que reflejen tu propia cultura (con ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/company-values-examples>
- Martins, J. (2024). *Cómo redactar la visión de una empresa y ejemplos*. Asana. <https://asana.com/es/resources/vision-statement>
- MBK Consulting. (2024). *Zpětná vazba – jak ji poskytnout, přijmout a využít*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://www.mbk.cz/skoleni/zpetna-vazba-jak-ji-poskytnout-prijmout-vyuzit>
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada.
- Mikulášník, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2., dopl. a přeprac. vyd). Grada.
- Mikulášník, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přepracované vydání). Grada.
- Narvaez, M. (n.d.). *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>
- Padlet. (2024). *Vytvářejte krásné nástěnky, kde můžete cokoli sbírat, organizovat a prezentovat*. <https://padlet.com>
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorecová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Peiró, R. (2021). *Comunicación vertical y horizontal*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-vertical-y-horizontal.html>
- Personio. (n.d.). *Código de conducta: ¿por qué es importante dentro del mundo de la empresa?*. <https://www.personio.es/glosario/codigo-de-conducta/>

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Grada Publishing.

Randstad. (2022). *¿Cómo definir los valores de una empresa?*. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/como-definir-los-valores-de-tu-empresa/>

Redacción Clarín. (2023). *Pirámide de Maslow: qué es y ejemplos*. Clarín. https://www.clarin.com/viste/piramide-maslow-ejemplos_0_iI8rS9CuUu.html

Rodríguez, A. (2023). *Bossing: el acoso laboral descendente*. Dostupné 10.1.2024 z https://www.linkedin.com/posts/aro_bossing-acosolaboral-violencialaboral-activity-7058753004241395712-OJ57/?originalSubdomain=es

Santander Universidades. (2021). *Tipos de comunicación en la empresa y cómo gestionarlos*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa.html>

Santander Universidades. (2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Santander Universidades. (2023). *Comunicación informal en la empresa: ¿cohesión o cotilleo?* Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/comunicacion-informal.html>

SkvěléČesko.cz. (2024). *Únikové hry v Plzni*. Dostupné 9.4.2024 z: https://www.skvelecesko.cz/unikove-hry?id_category=1189.1207@ion=554791&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwiYOxBhC5ARIsAIvdH51a8pxuUr2L5HnZjSN2vod2WNVXy2VvUfE4bIO2J19NNPlwOI5NvSAaAs8PEALw_wcB

Slaměník, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. Grada.

Socioestrategia. (n.d.). *Canales informales de comunicación interna: Ejemplos y claves*. <https://socioestrategia.com/canales-informales-de-comunicacion-interna/>

Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Škola komunikace. (2024). *Efektivní zpětná vazba*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-zpetna-vazba>

Timpano, Y. (2021). *¿Qué son los Artefactos?*. LinedIn. Dostupné 20.1.2024 z <https://www.linkedin.com/pulse/qué-son-los-artefactos-yani-timpano/?originalSubdomain=es>

Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Grada Publishing.

Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Venglářová, M., Myšáková, L., Mahrová, G., & Laštovica, M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Grada.

Vlastní cesta. (2024). *Školení komunikace – manažerské komunikační dovednosti*. Dostupné 12.4.2024 z: <https://vlastnicesta.cz/kurzy/skoleni-komunikace-manazerske-komunikacni-dovednosti/>

Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace* (Vyd. 2). Portál.

Výrost, J., Slaměník, I., & Sollárová, E. (Eds.). (2019). *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Grada. <https://www.bookport.cz/e-kniha/socialni-psychologie-1418259/>

Wagnerová, I., Hoskovcová Horáková, S., Šírová Bidlová, E., Kmoníčková, J., & Baarová, E. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Grada.

Willerton, J. (2012). *Psychologie mezilidských vztahů*. Grada.

Yerro, E. (2022). *El bossing, acoso laboral de tu jefe*. <https://blog.infoempleo.com/a/bossing-acoso-laboral-jefe/>

Seznam obrázků

Obr. 1: Zjednodušená organizační struktura.....	36
Obr. 2: Logo Bioptické laboratoře s.r.o.	39
Obr. 3: Důvody k home office	45
Obr. 4: Jak zlepšit atmosféru na pracovišti.....	46
Obr. 5: Pracovní výkon při „dusné“ atmosféře	46
Obr. 6: Hodnocení vztahů na pracovišti	47
Obr. 7: Vyhýbání se kolegům	48
Obr. 8: Účast na firemních akcích	49
Obr. 9: Hodnocení efektivity komunikace.....	50
Obr. 10: Příčiny konfliktů respondentů	51
Obr. 11: Jak často dochází ke konfliktům.....	52
Obr. 12: Míra motivace respondentů	52
Obr. 13: Faktory s pozitivním vlivem na pracovní motivaci	53
Obr. 14: Faktory s negativním vlivem na pracovní motivaci	54
Obr. 15: Vnímaná míra vlivu kvality vztahů na pracovišti na motivaci.....	54

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Roční náklady únikové hry 57

Tab. č. 2: Náklady na pobyt..... 58

Seznam příloh

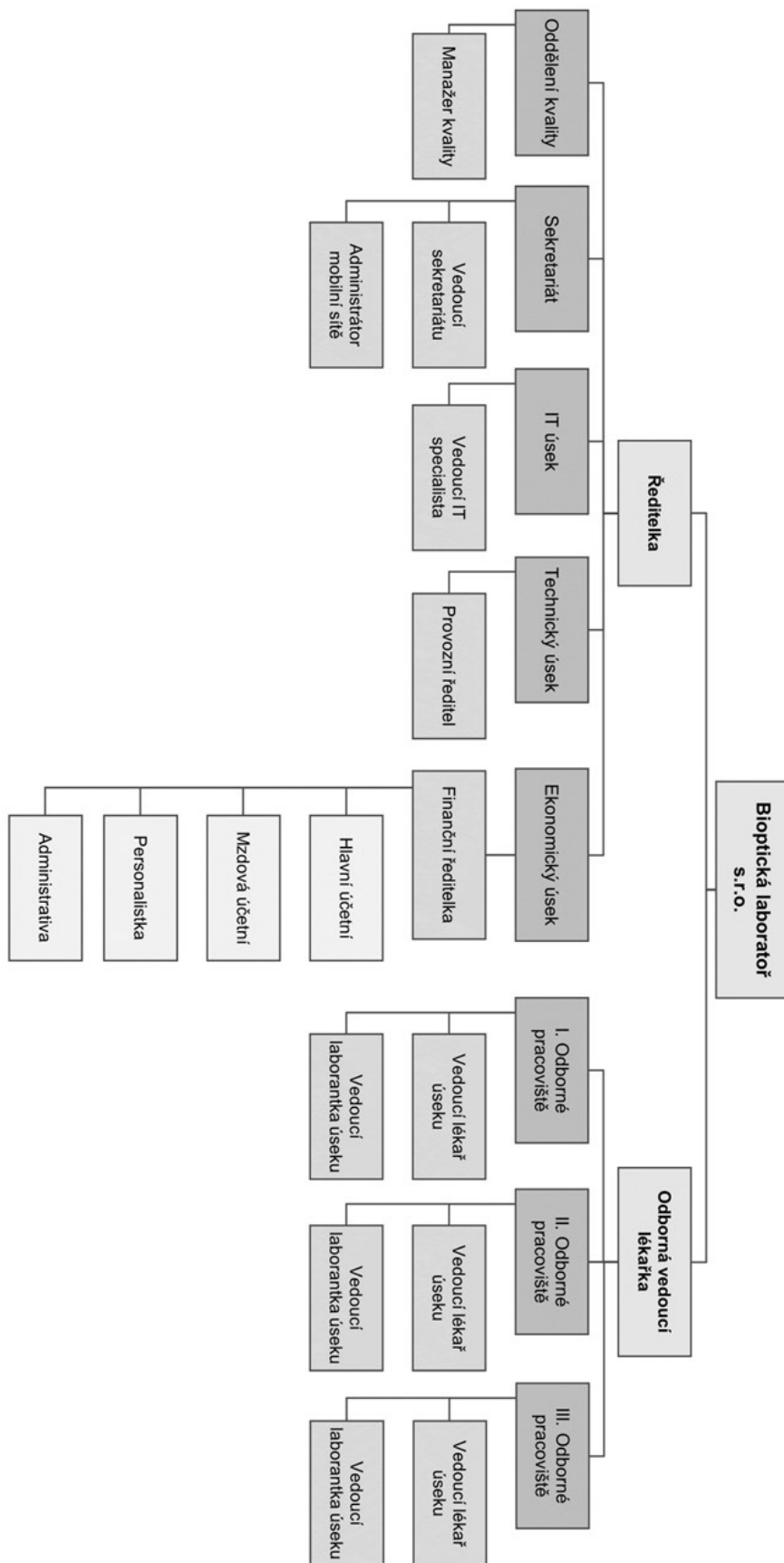
Příloha A: Organizační struktura Bioptické laboratoře

Příloha B: Dotazník

Příloha C: Nedostatky ve vztazích s kolegy a s nadřízenými pracovníky

Příloha D: Projevy mobbingu a bossingu

Příloha A: Organizační struktura Bioptické laboratoře



Zdroj: Bioptická laboratoř (2024), zpracováno autorkou

Příloha B: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance Bioptické laboratoře

Dobrý den, jmenuji se Nikola Kudrnová a jsem studentka třetího ročníku fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě. Chtěla bych Vás požádat o několik minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Odpovědi jsou zcela anonymní a slouží k získání dat pro praktickou část mé bakalářské práce na téma *Vztahy na pracovišti a jejich vliv na motivaci pracovníků*. Velice Vám děkuji za Vaše odpovědi.

*** Označuje povinnou otázku**

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Jak dlouho pracujete v Bioptické laboratoři? *

3. Kolik času během pracovní doby běžně trávíte ve společnosti alespoň jednoho z Vašich kolegů? *

Označte jen jednu elipsu.

Méně než 2 hodiny

2 - 6 hodin

Více než 6 hodin

4. Upřednostňujete home-office před prací v kanceláři? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

5. Pokud ano, proč?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

máte větší klid na práci

v kanceláři je nepříjemná (konfliktní) atmosféra

nemusíte se setkat s Vašimi kolegy

neztrácíte čas povídáním si s Vašimi kolegy

za kratší čas stihnete udělat více práce

Jiné: _____

6. Jak hodnotíte celkovou atmosféru na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

velm velmi dobrá

7. Co by se podle Vás mělo zlepšit, aby byla atmosféra na Vašem pracovišti příjemnější? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- komunikace
- vztahy mezi kolegy
- vztahy s nadřízenými
- spolupráce
- plánování a rozdělování práce
- ochota pomoci
- Jiné: _____

8. Jak hodnotíte kvalitu Vašich vztahů? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	velmi špatná	špatná	dostatečná	dobrá	velmi dobrá
s kolegy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s nadřízenými?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Co by se podle Vás mělo zlepšit ve vztazích mezi kolegy? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- komunikace a informovanost
- spolupráce
- vzájemná pomoc
- řešení konfliktů
- důvěra a respekt
- empatie
- Jiné: _____

10. Co by se podle Vás mělo zlepšit ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- komunikace a informovanost
- zpětná vazba
- důvěra a respekt
- řešení konfliktů
- empatie
- Jiné: _____

11. Máte možnost světit se kolegům s osobními problémy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

12. Souhlasíte s následujícími tvrzeními? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Do práce se těším, protože mám možnost přátelsky si popovídat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do práce se netěším, protože je tam příliš konfliktní atmosféra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do práce se netěším, protože se nerad/a setkávám s některými ze svých kolegů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Záměrně se vyhýbám některému ze svých kolegů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alespoň s jedním kolegou jsme přátelé a rádi spolu trávíme čas i mimo pracovní prostředí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvůli nepříjemným vztahům na pracovišti jsem uvažoval/a o změně zaměstnání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy se účastním večírků a jiných akcí pro zaměstnance Bioptické laboratoře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jak hodnotíte efektivitu komunikace mezi zaměstnanci Bioptické laboratoře? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi dobrá

14. Souhlasíte s následujícím tvrzením? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vždy mám o pracovních úkolech dostatek informací a jsou mi dostatečně vysvětleny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Cítíte se komfortně při komunikaci *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Ne
s kolegy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s nadřízenými?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Pokud ne, proč?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Arogance	Strach	Ponižování	Nedostatek důvěry	Obava z konfliktu	Stres
Důvody při komunikaci s kolegy:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důvody při komunikaci s nadřízenými:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Co by se podle Vás mělo změnit, aby došlo ke zlepšení komunikace na Vašem pracovišti? *

18. Jak hodnotíte kvalitu spolupráce na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi dobrá

19. Souhlasíte s následujícími tvrzeními? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Svým kolegům vždy řád/a pomůžu nebo poradím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když někoho ze svých kolegů požádám o pomoc, vždy mi vyhoví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Jak často dochází mezi pracovníky Biopstické laboratoře ke konfliktům? *

Označte jen jednu elipsu.

- Denně
- Jednou za týden
- Jednou za měsíc
- Méně často

21. Byli jste někdy během práce v Biopstické laboratoři přímým účastníkem konfliktu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

22. Pokud ano, jaká byla příčina daného konfliktu?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nejasný rozsah práce, nejasné odpovědnosti či pravomoci
- nedostatečné ocenění Vaší práce
- nejasná náplň práce
- příliš mnoho úkolů
- neshoda názorů
- nepřiměřené požadavky nadřízeného
- špatná komunikace
- špatné pracovní podmínky
- nevhodné chování
- Jiné: _____

23. Jak probíhá řešení konfliktů mezi zaměstnanci Biopstické laboratoře? *

Označte jen jednu elipsu.

- řeší je nadřízený spolu s účastníky konfliktu
- řeší si je účastníci konfliktu sami mezi sebou
- řeší je pracovníci, kteří nejsou přímými účastníky konfliktu
- řeší je personalistka
- neřeší se
- Jiné: _____

24. V případě, že je atmosféra na pracovišti nepříjemná a "dusná", pracujete: *

Označte jen jednu elipsu.

- Rychleji než obvykle, abyste například měli co nejdříve hotovo a mohli odejít.
- Stejně rychle jako obvykle.
- Pomaleji než obvykle, protože například nemůžete kvůli rozrušení udržet pozornost.
- Jiné: _____

25. Setkali jste se během své práce v Biopstické laboratoři s mobbingem? *

(Mobbing je systematické a opakované šikánování, psychické terorizování a poškozování osoby na pracovišti.)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

26. Pokud ano, jak se projevoval?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nadávkami a urážkami
- kritikou a znevažováním Vaší práce
- odmítáním spolupráce a komunikaci s Vámi
- vysmíváním, ponižováním nebo zesměšňováním
- šířením pomluv nebo lží
- nevhodnými komentáři a narážkami
- úmyslným zatajováním informací
- podsouváním nevděčných činností
- Jiné: _____

27. Setkali jste se během své práce v Bioptické laboratoři s bossingem? *

(Bossing je šikana a terorizování pracovníka nadřízenou osobou.)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

28. Pokud ano, jak se projevoval?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nadávkami a urážkami
- nedměrnou a nekonstruktivní kritikou
- nevhodnými komentáři a narážkami
- vysmíváním, ponižováním nebo zesměšňováním
- šířením pomluv nebo lží
- úmyslným zatajováním informací
- podsouváním nevděčných činností
- vyhrožováním ztrátou zaměstnání
- přidělováním nesplnitelných úkolů, příliš velkého množství úkolů, úkolů zbytečných nebo nepřiměřených Vaším schopnostem
- Jiné: _____

29. Do jaké míry se cítíte být motivováni ke své práci? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- vůbe velmi

30. Jaké faktory mají největší pozitivní vliv na Vaši pracovní motivaci. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- mzda a benefity
- vztahy s kolegy
- vztahy s nadřízenými
- atmosféra na pracovišti
- naplňující práce
- pocit přínosu a smysluplnosti
- pracovní doba (dostatek volného času)
- prestiž Bioptické laboratoře
- Jiné: _____

31. Jaké faktory mají největší negativní vliv na Vaši pracovní motivaci. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- mzda
- vztahy s kolegy
- vztahy s nadřízenými
- atmosféra na pracovišti
- únavná, zbytečná, nudná či zdouhává práce
- pracovní doba (nedostatek volného času)
- vysoký stres a tlak
- Jiné: _____

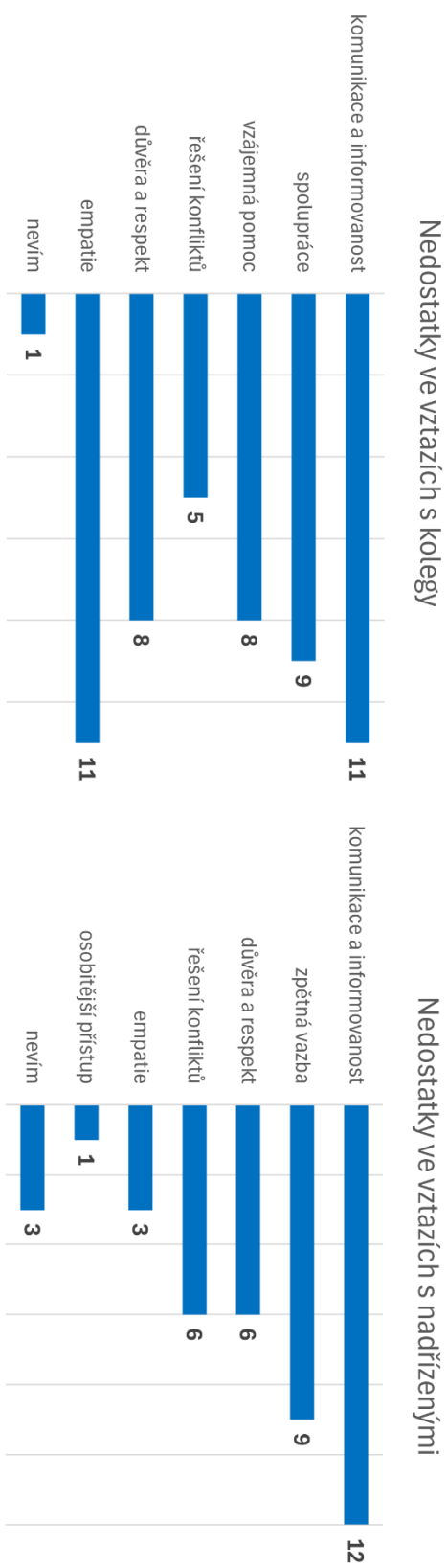
32. Do jaké míry podle Vás ovlivňuje kvalita vztahů na pracovišti Vaši motivaci? *

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

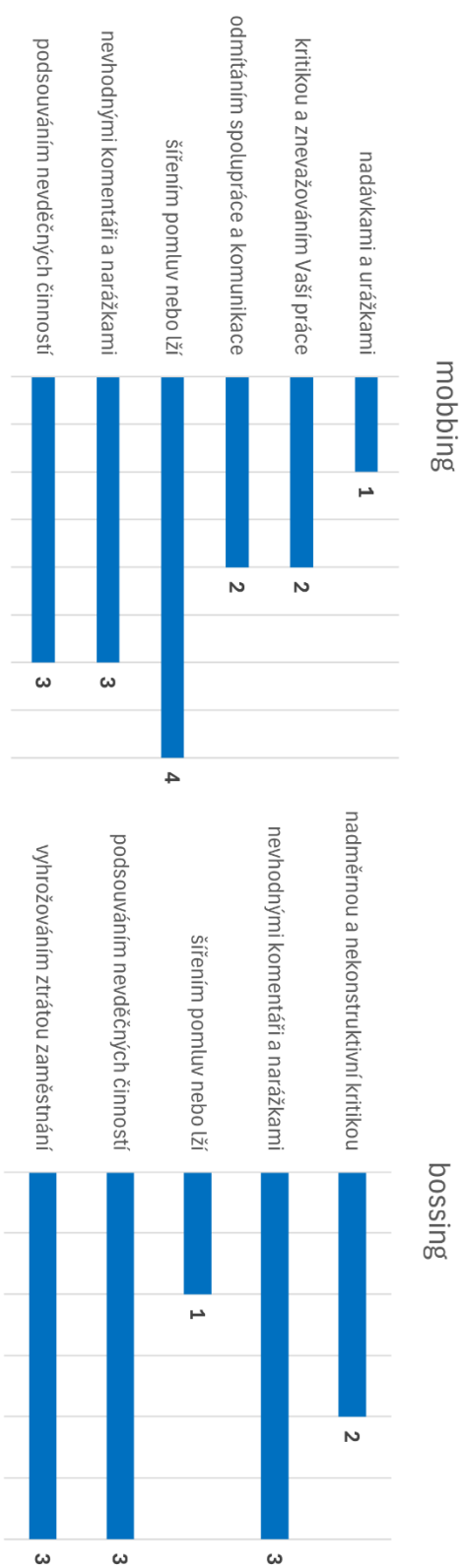
vůbe ○ ○ ○ ○ ○ velmi

Příloha C: Nedostatky ve vztazích s kolegy a s nadřízenými pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Příloha D: Projevy mobbingu a bossingu



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Abstrakt

Kudrnová N. (2024). *Vztahy na pracovišti a jejich vliv na motivaci pracovníků* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: mezilidské vztahy, pracovní vztahy, pracovní prostředí, organizační kultura, komunikace, pracovní motivace, atmosféra na pracovišti

Tato bakalářská práce řeší problematiku vztahů na pracovišti a jejich vliv na motivaci pracovníků. V teoretické části jsou popsány mezilidské vztahy, které jsou dále rozčleněny na formální, neformální a pracovní vztahy. V dalších kapitolách je popsáno pracovní prostředí, organizační kultura a její prvky a komunikace v organizaci. Dále je popsána pracovní motivace a její typy a je zde představena teorie pracovní motivace Abrahama Maslowa. V neposlední řadě jsou vysvětleny negativní jevy, které se mohou v pracovním prostředí vyskytnout, a to mobbing, bossing a konflikty.

V praktické části této práce je představena společnost Bioptická laboratoř s.r.o. a dále jsou uvedeny a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci sekretariátu Bioptické laboratoře. Na závěr jsou navržena opatření, která vycházejí z problémů, které vyplývají z výsledků dotazníkového šetření.

Abstract

Kudrnová N. (2024). *Workplace Relationships and Their Impact on Employee Motivation* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: interpersonal relationships, workplace relationships, work environment, organizational culture, communication, work motivation

This bachelor thesis addresses the issue of workplace relationships and their impact on employee motivation.

In the theoretical part, interpersonal relationships are described and then further divided into formal and informal relationships, as well as work relationships. The next chapters describe the work environment, organizational culture and its components, and communication in the organization. Further, work motivation and its types are described and Abraham Maslow's theory of work motivation is introduced. Finally, the negative phenomena that can occur in the work environment are explained, namely mobbing, bossing and conflicts.

In the practical part of this thesis, the company Biopstická laboratoř s.r.o. is introduced and the results of a questionnaire survey conducted among the employees of the secretariat of Biopstická laboratoř are presented and evaluated. Finally, measures are proposed based on the problems that arise from the results of the questionnaire survey.