

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Vztahy na pracovišti jako základní stavební  
jednotka úspěšné organizace**

Kateřina Mansfeldová

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina MANSFELDOVÁ**  
Osobní číslo: **E08659**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**  
Název tématu: **Vztahy na pracovišti jako základní stavební jednotka  
úspěšné organizace**  
Zadávací katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Historický pohled a vývoj vztahů na pracovišti
2. Současný pohled a hodnocení vztahů na pracovišti, předpokládaný vývoj v budoucnosti
3. Srovnání historického a současného pohledu na vztahy na pracovišti
4. Dotazníková část - vyplnění dotazníků zaměstnanci v konkrétní firmě, zhodnocení

Rozsah grafických prací: —  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DUŠKOVÁ, Lucie. Pracovní vztahy. Praha: Oeconomica, 2005. 89s. ISBN 80-245-0946-6.**  
**HERMOCHOVÁ, Soňa. Teambuilding. Praha: Grada, 2006. 113s. ISBN 80-247-1155-9.**  
**MCCONNON, Shay; MCCONNON, Margaret. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. 139s. ISBN 978-80-247-3003-5.**  
**MEDLÍKOVÁ, Olga. Jak řešit konflikty s podřízenými. Praha: Grada, 2007. 132s. ISBN 978-80-247-1732-6.**  
**ŠMÍD, Luděk. Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů, 1985. 105s.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys**  
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **9. června 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. června 2010

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci použila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle §60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 4. 2011

Kateřina Mansfeldová

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vztahů na pracovišti. Zaměřuje se na definování základních pojmů souvisejících se vztahy na pracovišti a hledání souvislostí mezi vztahy na pracovišti a podnikovou kulturou. Dále popisuje význam zapojování pracovníků do procesů organizace a význam firemní komunikace. Závěrečná část zkoumá vnímání a důležitost vztahů na pracovišti mezi konkrétními zaměstnanci.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vztahy na pracovišti, tým, pracovní skupina, podniková kultura, úspěšnost organizace, zapojování pracovníků, participace, komunikace, komunikační kanály

## **TITLE**

Workplace relations as the basic building unit of successful organization

## **ANNOTATION**

This bachelor work deals with workplace relations. It focuses on defining the basic concepts related to workplace relations and finding connections between workplace relations and corporate culture. It also describes the importance of employee involvement in the processes of the organization and the importance of internal communication. The final section examines the perception and importance of workplace relations between specific employees.

## **KEYWORDS**

Workplace relations, team, working group, corporate culture, success of the organization, employee involvement, participation, communication, communication channels

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Mgr. Janu Mandysovi za odborné vedení, ochotu, cenné rady a připomínky při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří vyplnili dotazník a tím přispěli k dokončení této práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1. VZTAHY V ORGANIZACI.....	10
1.1 Liniové, štábní a funkční vztahy .....	12
1.2 Role v organizaci .....	13
1.3 Tým.....	14
1.4 Pracovní skupina.....	16
1.5 Teambuilding.....	16
1.6 Synergie a skupinová dynamika .....	17
1.7 Strategie zaměstnaneckých vztahů .....	18
1.8 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů .....	19
1.9 Kontingenční přístupy .....	20
2. KULTURA ORGANIZACE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍKA .....	21
2.1 Vznik a vývoj organizační kultury .....	21
2.2 Organizační kultura a jedinec.....	22
2.3 Úspěšnost organizace .....	24
2.4 Model organizační kultury podle D. R. Denisona .....	25
3. ZAPOJOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ, PARTICIPACE.....	27
3.1 Formy zapojování a participace pracovníků.....	29
4. KOMUNIKACE.....	31
4.1 Komunikační kanály v podniku.....	32
4.2 Komunikace uvnitř firmy.....	34
4.3 Komunikace směrem dolů.....	35
4.4 Komunikace směrem nahoru .....	37
5. VLASTNÍ VÝZKUM .....	39
5.1 Cíl výzkumu.....	39



<b>5.2</b>	<b>Metoda výzkumu .....</b>	<b>39</b>
<b>5.3</b>	<b>Základní popis souboru .....</b>	<b>40</b>
<b>5.4</b>	<b>Interpretace výsledků .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Vztahy na pracovišti, týmová spolupráce.....</b>	<b>41</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Pracovní zařazení.....</b>	<b>42</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Motivace zaměstnanců .....</b>	<b>45</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>

**Seznam použitých zdrojů**

**Seznam grafů**

**Seznam tabulek**

**Seznam obrázků**

**Seznam příloh**

## ÚVOD

Vztahy na pracovišti i úspěšnost organizace jsou v dnešní době velice aktuální tématem. Stále více organizací, zejména středních a velkých, zjišťuje, že oblast vnitrofiremních vztahů, je nejdůležitější oblastí z hlediska fungování organizace a že jen díky správné komunikaci se zaměstnanci mohou dosáhnout požadovaného úspěchu. V mnoha českých organizacích se tento přístup teprve rozvíjí. Motivace a zapojování pracovníků do rozhodovacích procesů organizace byli v době socializace dosti potlačované. S rozvojem globalizace však na český trh vstupují zahraniční organizace, kde v mnohých jsou již vztahy na pracovišti jako základní stavební jednotka úspěchu dané organizace pevně zakotveny.

Podniková kultura a vztahy na pracovišti spolu významně souvisejí. Vztahy na pracovišti, zejména přístup manažerů, odráží podnikovou kulturu a naopak tedy i kultura organizace vymezuje systém přístupů, který je pro danou organizaci typický. Podniková kultura vychází z historie firmy a z její pověsti. Je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace.

**Cílem této bakalářské práce je nejprve definovat vztahy na pracovišti a jejich souvislost s podnikovou kulturou, vymezení pojmů participace a vnitrofiremní komunikace. Dále se zaměřuje na analýzu pracovních vztahů v organizacích, zejména na vnímání důležitosti vztahů na pracovišti konkrétními zaměstnanci.**

Práce je rozčleněna do pěti kapitol. První kapitola se zabývá vymezením pojmu vztahy v organizaci, následující druhá kapitola je zaměřena na kulturu organizace a její vliv na pracovníka. Třetí kapitola vymezuje pojem participace a zapojování pracovníků do firemních procesů a čtvrtá komunikaci mezi zaměstnanci firmy. V závěrečné páté kapitole je vyhodnocení údajů získaných z dotazníků zaměřujících se na zjištění povědomí zaměstnanců o zajištění vztahů na pracovišti jejich zaměstnavatelem.

## 1. VZTAHY V ORGANIZACI

Každá firma nebo organizace je propletenecem společenských vztahů těch, kteří ji tvoří. Podle M. Armstronga (2007) termín zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky na pracovišti. Je to jakási paralela příbuzenského vztahu.

Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní nebo jiné smlouvy nebo nějakých procedurálních dohod. Formální vztahy jsou vymezené určitými neosobními pravidly. Přístup člověka k člověku je veden vnějšími skutečnostmi, jako je jeho moc, autorita nebo sociální pozice. Stejně tak se ale mezi lidmi i mezi pracovníky tvoří neformální vztahy, v podobě psychologické smlouvy, která vyjadřuje jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou schopni splnit. Neformální vztahy mohou mít individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo kolektivní rozměr, který se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími pracovníků nebo členy společných konzultativních institucí, jako jsou podnikové rady. (Armstrong, M., 2007)

Formální vztahy jsou dány subordinací v rámci organizační struktury firmy. Je zřejmé, kdo je vedoucí, kdo podřízený. Podle V. Cejthamra (2010) jsou formální skupiny tvořeny k plnění specifických cílů organizace a zaměřují se na koordinaci pracovních aktivit. Lidé jsou ve formální skupině zapojováni na základě rolí, které zastávají ve struktuře dané organizace. Povaha plněného úkolu je dominantním rysem formální skupiny. Cíle plněného úkolu jsou určovány managementem a předem musí být určena pravidla, vztahy a normy chování ve vytvořené skupině.

Formální skupiny bývají poměrně stálé, mění se většinou jen složení členů. Management může vytvářet i dočasné formální skupiny, například použití projektových týmů v mateřských organizacích. (Cejthamr, V., 2010)

Formální struktura organizace a systém vztahů, pravidel a procedur se bude posilovat s rozvojem neformální úrovně. Neformální skupiny staví více na osobních vztazích a dohodách mezi členy skupiny než na definovaných vztazích. Slouží k uspokojení sociálních a psychologických potřeb, ne vždy nutně spojených s plněnými úkoly. Skupiny mohou uspokojovat potřebu sounáležitosti nebo jiné sociální potřeby, které chybějí při práci, zejména pak v průmyslových organizacích. (Cejthamr, V., 2010)

Z uvedeného vyplývá, že čím lepší neformální vztahy v organizaci panují, tím lépe se tvoří formální skupiny. Členové těchto skupin spolupracují, komunikují a rozumějí si, jejich práce je tedy efektivnější a vede k rychlejšímu a lepšímu řešení zadaného úkolu.

Členství v neformálních skupinách jde napříč formální strukturou. Mohou se v nich setkat jedinci z různých částí organizace, z různých hierarchických úrovní. Někdy může být neformální skupina shodná s formální skupinou, nebo může obsahovat část formální skupiny. (Cejthamr, V., 2010)

V. Cejthamr (2010) říká, že stav formálních a neformálních vztahů, jejich nastavení i přístup managementu k němu, ovlivněný z velké části firemní kulturou má bezprostřední dopad na schopnost lidí pracovat jako tým, na finanční výsledky, výkonnost, a na schopnost organizace vyrovnat se s problémy vnějšího rázu.

Formální vztahy v organizaci jsou uspořádáním pracovních skupin, které jsou navrženy managementem k dosažení maximální výkonnosti a dosažení cílů organizace. Naproti tomu jsou neformální vztahy v organizaci chápány jako síť vazeb, které spontánně vznikají mezi členy organizace na základě jejich zájmů a přátelství. Neformální vztahy jsou důležité pro vznik kvalitních a dobře fungujících formálních vztahů. (Odcházal, J., 2007) Organizace může naplnit své cíle, pouze pokud dokáže zajistit, aby zaměstnanci mezi sebou měli dobré vztahy.

Podle M. Armstronga (2007) jsou zaměstnanecké vztahy tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy se zaměstnanci. Tyto vztahy mohou být buď přímé, nebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory.

Dále M. Armstrong (2007) říká, že praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační cesty. Zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky. Manažeři jednají v rámci politiky zaměstnávání a politiky zaměstnaneckých vztahů, ale převážně ze své vlastní iniciativy.

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Kvalita pracovních vztahů vytváří rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů

i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. (Armstrong, M., 1999) Podle V. Cejthamra (2010) dlouhodobě špatné nebo neudržované sociální vztahy uvnitř organizace jsou příčinou jejího postupného vnitřního rozkladu. S tímto názorem se ztotožňuje i M. Armstrong když říká, že nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytýčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější, než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči.

## **1.1 Liniové, štábní a funkční vztahy**

V jednotlivých organizačních strukturách dochází k různým vztahům mezi zaměstnanci. Tyto vztahy mohou být pojmenovány jako liniové, štábní a funkční. (Odcházal, J., 2007)

Liniový vztah v organizaci je vztah vertikální, tzn. vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Je to nejstarší a zároveň základní vztah v organizaci. Lze jej vhodně uplatnit v malých organizacích, kde manažer efektivně zvládne celé řízení. Příkazy jsou předávány v hierarchii shora dolů (od vrcholového manažera k pracovníkům na nejnižším stupni hierarchie) řetězem příkazů. Liniová struktura je strukturou nejstarší a používá se v mnoha organizacích. (Odcházal, J., 2007) Liniové struktury jsou organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Liniové útvary jsou přímo zodpovědné za splnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů. Zároveň jsou tyto útvary zodpovědné za splnění soustavy cílů a úkolů, které plní jim podřízené útvary. Výhodou tohoto uspořádání je mj. průhlednost celého systému.

Ve většině organizací, kde se objevuje zahlcení manažera, dochází ke vzniku štábní jednotky. Štábní jednotka je tým specialistů, kteří poskytují manažerovi poradenskou

činnost při řízení. Štáb nemá výkonné pravomoci, ale díky svým znalostem a schopnostem asistuje manažerovi či manažerům a skrze ně přímo ovlivňuje chod organizace. (Odcházal, J., 2007) Štábní struktura plní především funkci poradní, k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových strukturních jednotek. Ve štábních útvarech pracují odborníci specializovaní na určitou oblast činnosti (např. právní záležitosti).

J. Odcházal (2007) uvádí jako třetí typ vztahy funkční. Podstatou funkčního vztahu je pravomoc některých jednotlivců nařizovat určité činnosti jiným lidem, aniž by byli jejich nadřízenými. Potom tedy vedoucí personálního oddělení může předávat nařízení týkající se personalistiky přímo pracovníkům například finančního a marketingového oddělení. Namísto toho, aby toto nařízení předal vedoucím finančního a marketingového oddělení a ti je pak předali svým podřízeným. Tato vazba v konečném důsledku zjednodušuje komunikaci v organizaci a snižuje úroveň informačního šumu.

Organizační struktura může vzniknout dvěma základními způsoby. Buď je navržena managementem ještě předtím, než organizace začne fungovat (jedná se především o případy nadnárodních firem, které rozšiřují svou síť v nových lokalitách) nebo se vyvíjí podle aktuálního stavu a potřeb v organizaci. (Odcházal, J., 2007) Organizační struktura by měla odrážet náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků.

## **1.2 Role v organizaci**

Role jsou klíčovým rysem každé organizační struktury. Každá organizace specifikuje role, aby dosáhla svých záměrů. Ve formální organizaci splývají jednotlivé role s příslušnými pracovními pozicemi. Role je chápána jako vzorec chování, které se očekává od ostatních a které souzní se zastávanou pracovní pozicí v organizaci. (Hloušková, J., 1998) Role v organizaci se mohou lišit v závislosti na velikosti organizace, typu a způsobu řízení organizace, firemní kultuře a podílu zaměstnanců na vedení organizace.

Podle J. Odcházela (2007) se zaměstnanec v organizaci stýká pouze s určitými lidmi a ovlivňuje svým jednáním pouze určité lidi. Například pracovník finančního oddělení

se běžně stýká s ostatními kolegy z finančního oddělení a dále s lidmi z jiných oddělení, se kterými pracuje na stejných projektech. Soubor lidí, kteří jsou ovlivněni tímto pracovníkem právě díky tomu, že zastává svou roli, nazýváme dosah role. Dosah role je tedy jakýmsi polem působnosti, na kterém daný pracovník operuje a na kterém je v přímém kontaktu s ostatními pracovníky. Je zřejmé, že při styku více lidí dochází k tomu, že každý z dotčených má jiné potřeby a očekávání. To je zcela obvyklé i v běžném životě. Výsledkem je stav, který je třeba často řešit a opatrně se rozhodovat pro určitou alternativu. Tento stav se nazývá konflikt rolí. To znamená, že pozorovaný pracovník provádí určitou činnost, kterou prospěje části pracovníků a současně uškodí jiné části jeho spolupracovníků. Konflikt rolí je zřetelný v situaci, kdy například management podniku rozhoduje o rozdělení pevné části mzdových prostředků mezi několik oddělení. Z podstaty platí, že pokud přidá mzdové prostředky například výrobnímu oddělení, bude je muset ubrat v dalších odděleních (marketingovém, vývojovém, finančním).

### 1.3 Tým

V současné době je slovo tým velice oblíbené a používá se v nejrůznějších spojeních. Podle původního významu je tým jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný těmito výraznými rysy:

- časově omezený projekt,
- počet členů je přibližně sedm,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti. (Zahrádková, E., 2005)

Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce. (Zahrádková, E., 2005) Týmová spolupráce může mít své výhody i nevýhody.

Kolajová, L. (2006) říká, že pokud je tým pro splnění jasného a konkrétního cíle správně sestaven, pak zcela jistě vzájemná spolupráce, možnost konzultace a prostor pro více úhlů pohledu na danou problematiku přispějí k dokonalejšímu řešení. Týmy většinou tvoří pilíře dobře fungujících organizací.

**Mikuláščík, M. (2003) definuje 8 druhů týmů:**

Manažerský tým je typ týmu lidí, kteří spolupracují při řízení podniku, firmy. Má trvalejší charakter a může být dokonce stanoven na dobu neurčitou. Tým top managementu je zprostředkovatelem spojení s okolím a tvůrcem strategie firmy. Tým středního managementu koordinuje práci určitého úseku nebo určité specializované činnosti pro celý podnik.

Projektový tým je obvykle tvořen pracovníky vývoje, projekce, konstrukce, technologie, výroby, zásobování, marketingu. Tento tým řeší úkoly specifického rázu, a proto by měl být pružný, tvůrčí, nezávislý a autonomní. Obvykle jsou to týmy vytvořené na dobu určitou. Po vyřešení úkolu se tým rozpouští.

Výrobní tým bývá stanoven na dobu neurčitou, záleží na organizačních a technologických podmínkách. Bývá zodpovědný za plnění výrobních úkolů.

Tým pro zlepšování procesů anebo pro odstraňování nedostatků je tým vytvářený na dobu určitou a krátkou. Jeho úkolem je vyřešení určitých problémů. Většinou funguje v podobě workshopu.

Procesní tým je stanoven na dobu neurčitou. Vzniká proto, aby zajistil realizaci určité plynulé procedury, například administrativy. Tento tým není odpovědný za výsledky úkolů, ale za procesuální průběh. Může mít podobu komise, výboru, který prošetřuje a kontroluje efektivnost organizační struktury, řídicího systému nebo diskriminační jevy v podniku.

Zákaznické týmy jsou na jedné straně tvořeny zákazníky a na straně druhé dodavateli. Smyslem zákaznických týmů je poskytovat nejlepší možné služby a produkty a pro tuto službu vytvořit co nejlepší podmínky.



Mezinárodní týmy pracují v nadnárodních společnostech a jejich cílem je specifikování produktů a služeb v odlišných kulturách a zvyšování míry spolupráce na internacionální úrovni.

Kroužky kvality vznikaly prvotně v Japonsku a jejich cílem bylo zvýšení míry kvality i odpovědnosti každého jednotlivce v rámci týmové odpovědnosti. Každý člen týmu mohl přispět ke zdokonalení finálního výrobku, ke zlepšení pracovního prostředí, výrobního procesu nebo i pracovní morálky.

## **1.4 Pracovní skupina**

Pracovní skupinou jsou všechny skupiny, které spolu pracují a dostatečně nesplňují podmínky týmu. Pracovní skupina se může stát týmem, ale také nikdy nemusí. Pracovní skupina nemusí být vytvořena za účelem kvality spolupráce, ale může mít vazbu například na časové rozpětí úkolu. Pracovní skupinou může být pracovní oddělení, vedení firmy nebo pracovní skupina složená z různých oddělení firmy. (Zahrádková, E., 2005)

Pracovní skupinu tvoří určitý počet osob na jednom pracovišti, které jsou spjaty společnou činností, vnitřní strukturou sociálních pozic a rolí a jednotným vedením. Pracovní skupina je spojena do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě jednotlivé členové skupiny závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce. Pracovní skupina má funkce ekonomické a sociální.

## **1.5 Teambuilding**

Budování týmu může probíhat jakýmkoli způsobem, který pomůže skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, mít radost z práce a cítit se dobře. E. Zahrádková (2005) definuje teambuilding jako vědomou a cílenou práci s týmem (pracovní skupinou), která má zajistit, aby byl tým (pracovní skupina) schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.

Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Byl zaměřen na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomím plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu. (Zahrádková, E., 2005) Úkolem

teambuildingu je naučit tým fungovat efektivněji, produktivněji a to tak, aby atmosféra v podniku byla pozitivní.

Při rozvíjení spolupráce v pracovní skupině je nejdříve třeba zjistit, na jaké úrovni se pracovní skupina nachází teď a kam se za stávajících podmínek může dostat. (Zahrádková, E., 2005) Podle E. Zahrádkové (2005) může být práce v týmu efektivní pouze u některých typů úkolů a pouze v určité organizaci procesů. Jindy může být mnohem efektivnější individuální práce bez společné návaznosti. I v těchto případech se dá se skupinou pracovat z hlediska loajality ke skupině nebo k firmě nebo z hlediska posílení firemní kultury. (Zahrádková, E., 2005)

## 1.6 Synergie a skupinová dynamika

Tým je velice dobrý nástroj na řešení náročných úkolů, problémů, na hledání nových cest při projektovém stylu práce. Ve spojitosti s efektivitou týmu se často používá rovnice synergie, která říká, že práci týmu nic nepřekoná. (Zahrádková, E., 2005)

Synergická rovnice týmu:  $1 + 1 = 3$

Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci sami.

Rovnice práce více jednotlivců:  $1 + 1 = 2$

Tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci sami.

Rovnice neefektivního týmu:  $1 + 1 = -1$

Tým má menší produktivitu než samotní jednotlivci. Pracovníci by pracovali efektivněji, kdyby se nesnažili spolupracovat. (Zahrádková, E., 2005)

Skupinová dynamika je definována jako reakce lidí na vývoj vztahů ve skupině. E. Zahrádková (2005) uvádí, že pokud jsou vnímány jednotlivé fáze vývoje, lze pochopit potřeby týmu i jednotlivců v těchto obdobích a lze pomoci skupině a tedy i celé organizaci ve zdravém vývoji a v produktivitě. Dále uvádí, že skupinovou dynamiku nikdy nelze naplánovat jako fáze projektu v přesně popsaných krocích a v časovém harmonogramu. Přestože jednotlivé fáze po sobě následují v určitém pořadí a

mají své trvání, nejsou mezi nimi ostré přechody a také mohou trvat u různých skupin různou dobu.

Slovo dynamika vyjadřuje, že se něco děje a mění. Pokud se tým zdravě vyvíjí, lze od něj očekávat skvělé výsledky a atmosféru. Pokud je však vývoj týmu blokován, zvyšuje se fluktuace, nebo lidé plně nevyužívají svůj potenciál. V takovém případě může být individuální práce efektivnější než spolupráce. Bez dobře zvládnuté dynamiky nelze dosáhnout synergie týmu. (Zahrádková, E., 2005) Pokud je skupina vytvořena na delší dobu, pak je její dynamika pomalejší. Čím kratší je tedy trvání skupiny, tím je dynamika rychlejší. Dále také záleží na závaznosti práce, na míře stresu uvnitř skupiny a na dosavadních zkušenostech členů skupiny.

## **1.7 Strategie zaměstnaneckých vztahů**

„Strategie zaměstnaneckých vztahů určuje, jak mohou být dosaženy cíle pracovních vztahů. Definiuje záměry organizace v tom, co je třeba učinit nového a co je třeba změnit ve způsobech, kterými organizace řídí svůj vztah k zaměstnancům a jejich odborům. Tak jako všechny ostatní stránky personální strategie nebo strategie řízení lidských zdrojů, i strategie zaměstnaneckých vztahů vyplývá z podnikové strategie, ale zároveň je jejím cílem k ní přispívat. Jestliže je tedy podnikovou strategií dosažení konkurenceschopnosti inovací a zvyšování kvality pro zákazníky, strategie zaměstnaneckých vztahů může klást důraz na procesy zapojování a participace pracovníků, včetně realizace programů zaměřených na soustavné zdokonalování a komplexní řízení kvality (Total Quality Management). Pokud je však hlavní strategií získání konkurenční výhody, snižování nákladů či dokonce přežití, může se strategie zaměstnaneckých vztahů soustřeďovat na způsoby, jak toho dosáhnout pomocí maximální spolupráce s odbory a zaměstnanci a minimalizace negativních dopadů na zaměstnance a škod pro organizaci.“ (Armstrong, M., 1999, str. 740)

Strategie zaměstnaneckých vztahů by měla být odlišena od politiky zaměstnaneckých vztahů. Strategie klade důraz na záměry a plány pro využívání lidských zdrojů k dosažení cílů organizace. Strategie jsou dynamické a udávají směr, jakým se bude společnost dále vyvíjet. Politika zaměstnaneckých vztahů je spíše o „tady a teď“. Vyjadřuje „způsob, jakým se to u nás dělá“, zvláště ve vztahu k odborům a zaměstnancům. Personální politika zabezpečuje plnění personálních strategií ve všech

hlavních oblastech. M. Armstrong (1999) uvádí, že se jak strategie, tak politika vyvíjejí, ale nemusí to nutně být následkem strategické volby. Ve chvíli záměrného rozhodnutí o změně politiky je také nutno formulovat strategii, prostřednictvím které se této změny dosáhne. Čili jestliže se politikou sleduje vyšší oddanost, zainteresovanost a angažovanost, pak strategie by měla zvážit, jak toho pomocí procesů zapojování a participace pracovníků dosáhnout. (Armstrong, M., 1999)

## **1.8 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů**

Podle M. Armstronga (1999) atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, zaměstnanců a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany (manažeři, zaměstnanci a odbory) při vzájemných jednáních chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální. Odvíjí se od toho, zda si vedení podniku a zaměstnanci navzájem důvěřují, zda vedení jedná se zaměstnanci slušně a ohleduplně a zároveň ohledně svých kroků a záměrů jedná otevřeně.

Zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a postupů a jejím důsledným uplatňováním. Je třeba, aby linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří jsou v první řadě odpovědní za řízení každodenních zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vzděláváni v přístupech, které by měli používat. Informováním zaměstnanců o jednotlivých podnikových politikách by měla být zajištěna jejich průhlednost a oddanost zaměstnanců podniku by měla být zvýšena pomocí procesů jejich zapojování a participace. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací se zaměstnanci, jejich představiteli a jejich odborovými předáky. Je možné formulovat strategii kvality pracovního života. Organizace může o svém závazku informovat přímo zaměstnance jako partnera a zainteresovanou stranu a učinit tak kroky k vybudování vzájemné důvěry. (Armstrong, M., 1999)

Pro zlepšení atmosféry je tedy důležité zvýšit vzájemnou důvěru mezi vedením organizace a zaměstnanci. Dále je třeba, aby vedení jednalo se svými zaměstnanci na úrovni a otevřeně. Pro zajištění dobré atmosféry je také nutné, aby zaměstnanci spolupracovali dobrovolně a podíleli se na hledání řešení konfliktů a hledání cest,

jak předcházet vzniku konfliktů. Poslední, ale neméně důležitý pilíř, tvoří zainteresovanost a loajalita zaměstnanců.

„Cílem podnikání je dosáhnout prosperity, růstu a přežití. V ideálním případě by úspěšnost podniku měla odměnit všechny zainteresované skupiny osob, tedy vlastníky, management, zaměstnance, zákazníky a dodavatele. Pokud bude organizace sledovat pouze podnikatelské cíle, může poškodit životní úroveň a jistoty zaměstnanců. Mezi podnikovými cíli a sociálními a etickými závazky organizace vůči zaměstnancům může vzniknout jisté napětí. Jestliže nebude organizace dodržovat svoje povinnosti vůči zaměstnancům, pak je možnost vzniku dobré atmosféry zaměstnaneckých vztahů velmi malá.“ (Armstrong, M., 1999, str. 741)

## **1.9 Kontingenční přístupy**

„Kontingenční přístup vychází ze základního předpokladu, že neexistuje žádný „nejlepší“ způsob plánování, organizování a kontrolování. Naopak manažeři musejí pro každou novou situaci vždy hledat nejvhodnější způsob. Například metoda plánování, která byla velmi účinná v jednom případě, může být jindy krajně nevhodná. Kontingenční přístup je charakteristický hledáním vhodných metod managementu pro různé situace.“ (Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., 1997, str. 44)

Podle V. Cejthamra (2005) kontingenční přístup k organizaci a managementu zastává názor, že existuje mnoho proměnných či situačních faktorů, které ovlivňují výkon organizace. Zabývá se spíše rozdíly mezi organizacemi než jejich společnými rysy. Manažeři musí být přizpůsobiví a své chování měnit podle situace a podle potřeb a motivace zaměstnanců.

J. Ocházel (2007) uvádí, že podle kontingenčních přístupů se úspěch organizace dostaví tehdy, pokud se jí podaří skloubit konkrétní situaci, podnikovou strategii a organizační strukturu. Jako příklad lze uvést tvrzení, že byrokratická organizace je vhodná pro stabilní a neměnné prostředí a organické struktury jsou vhodné pro turbulentní prostředí.

Z kontingenčního přístupu vychází dva hlavní myšlenkové proudy: determinismus a strategická volba. Determinismus tvrdí, že organizace nemá možnost volby struktury, ale musí se strukturou přizpůsobit vnějšímu okolí. V opačném případě dojde ke ztrátě

příležitosti. Proud strategické volby tvrdí, že existuje možnost výběru organizační struktury, bez ohledu na vnější prostředí. (Odcházal, J., 2007)

## **2. KULTURA ORGANIZACE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍKA**

E.H.Schein (Bedrnová, E.; Nový, I., 1998) definoval podnikovou kulturu jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. Organizace jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému vzniká jako spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců firmy nebo jako výsledek systematických a cílevědomě orientovaných aktivit vedoucích pracovníků podniku.

Mezi funkce organizační kultury mimo jiné patří redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu, musí tedy platit soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou. Další důležitou funkcí je motivace a pocit smysluplnosti práce. Organizační kultura dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace.

### **2.1 Vznik a vývoj organizační kultury**

Lukášová, R., Nový, I. (2004) považují za základní mechanismus vzniku a utváření organizační kultury učení, uskutečňující se v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem organizačního učení jsou přitom dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování.

Problémy, které musí organizace v průběhu svého vývoje řešit, způsobují u pracovníků vznik nejistoty a prožitky úzkosti a stresu. Přirozenou reakcí na nepříjemnost těchto prožitků je hledání přijatelných řešení, která budou fungovat a odstraní nejistotu. Učiní tedy jejich život více předvídatelným. Jestliže členové organizace naleznou řešení, které je funkční a umožní jim vyhnout se tímto způsobem problémové situaci, mají tendenci využívat stejné způsoby řešení problémů a stejné vzorce chování i v budoucnu, a to dokonce i tehdy, když se jedná o způsob zbytečně nákladný.

Osvědčený způsob potom využívají v obdobných situacích jako model toho, jak se v této organizaci věci dělají. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

Druhým důležitým mechanismem učení, uplatňujícím se v procesu utváření organizační kultury, je mechanismus posilování. Podle Lukášové, R., Nového, I. (2004) je tento mechanismus založen na opakování chování a řešení problémů, které funguje, tedy vede k žádoucím výsledkům, a vyvarování se chování, které nefunguje. „Jestliže tedy organizace například zvolí strategii odlišení se od konkurence prostřednictvím nadstandardní péče o zákazníka a tato strategie přináší zřetelné výsledky, stane se tento přístup postupně součástí organizační kultury a promítne se do předpokladů, hodnot i norem chování.“ (Lukášová, R., Nový, I., 2004, str. 30) Metoda učení na základě posilování neeliminuje opakované testování daného způsobu řešení. Členové organizace tedy rozpoznají, pokud strategie začne selhávat a přehodnotí ji.

Má-li být v organizaci vytvořena silná kultura, musí mít členové organizace příležitost společně se učit. Silná organizační kultura je součástí každodenního jednání spolupracovníků organizace. K pozitivům silné organizační kultury jednoznačně patří stabilita sociálního systému, rychlé rozhodování, přímá a jednoznačná komunikace. Silná organizační kultura snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. Na druhé straně, čím vyšší je v podniku fluktuace, a to především na vedoucích pozicích, tím slabší bude jeho kultura. Kultura organizace a její vývoj může být silně ovlivněn cílevědomým jednáním manažerů. Silnou kultura však nejde vytvořit prostřednictvím několika aktivit, ale může se zformovat pouze na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

## **2.2 Organizační kultura a jedinec**

Kultura organizace je novým pracovníkům předávána v adaptačním procesu, jehož cílem je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl v co nejkratším čase uplatnit své znalosti a dovednosti. Uchazeči o zaměstnání mají obvykle již určité množství informací o kultuře dané organizace a na základě těchto informací se také rozhodují, zda je pro ně podnik vhodný, tedy zda jsou ochotni dodržovat a ztotožnit se s jeho kulturou. Někdy se lidé začnou již předem ztotožňovat s hodnotami a kulturou, které organizace vyznává. Tento proces, který je považován za jednu z fází předávání

kultury organizace, je v literatuře označován jako předvolba nebo anticipační socializace. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

„Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se učí, jaké názory, hodnoty, normy a vzorce chování jsou v organizaci uznávané a očekávané, jaké jsou akceptované a co je nepřijatelné. Jednotlivé organizace se od sebe liší tím, zda tento proces cíleně řídí či nikoli.“ (Lukášová, R., Nový, I., 2004, str. 31) Předávání organizační kultury novým zaměstnancům se může lišit v závislosti na velikosti organizace. Ve velkých organizacích musí nový zaměstnanec přijmout podnikovou kulturu v co nejkratším čase, proto bývá často podroben plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu. Takový proces zahrnuje školicí programy, praxi ve více úsecích, koučování školenými pracovníky či patronát zkušenějších pracovníků apod. V nejlepším případě se nový zaměstnanec v přijatelném čase s kulturou dané organizace zcela ztotožní. Přesně opačným způsobem funguje předávání a přejímání podnikové kultury v menších organizacích. Tyto organizace spoléhají spíše na osobnější procesy, založené na předávání zkušeností a zapracování nového pracovníka. Nový pracovník tedy získává pojem o kultuře daného podniku tím, jak s ním ostatní pracovníci jednají, jaký mají přístup a na co kladou důraz. Rozpoznání podnikové kultury tímto způsobem může být pro nového zaměstnance složitější. Jak již bylo řečeno dříve, tvoří se mezi zaměstnanci také neformální vztahy. Díky nim se mohou noví zaměstnanci lépe adaptovat a to, co se od nich očekává, se naučit na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

Podle Lukášové, R. a Nového, I. (2004) je délka časového období potřebná k tomu, aby byl pracovník do kultury organizace zcela integrován, odlišná v závislosti na míře řízenosti tohoto procesu, na síle kultury organizace a na míře počátečního souladu individuálního hodnotového systému, názorů a norem jedince s kulturou organizace. Determinována je ovšem nejen cíleností výběru ze strany jedince, ale také kvalitou výběrového procesu ze strany organizace. Je-li organizace vysoce selektivní, snižují se její náklady na socializaci.

Pokud si zaměstnanec zjistí o organizaci informace předem, zajímá se o podnikovou kulturu a jeho adaptace je tedy poměrně rychlá. Nový zaměstnanec však s kulturou dané organizace nemusí souhlasit, neztotožní se určitými rysy kultury nebo se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec. Takový zaměstnanec většinou nepodává požadovaný



výkon, může být neproduktivní nebo dokonce kontraproduktivní a pravděpodobně bude tedy i z organizace propuštěn. V praxi se ale také stává, že zaměstnanci sice dodržují organizační pravidla a normy chování, ale vnitřně se s nimi neztotožňují. Přijali tedy podnikovou kulturu pouze navenek. Důvodem pro takové jednání může být například potřeba finančního zajištění, kdy zaměstnanec nemá ve svém okolí lepší pracovní příležitost. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

## 2.3 Úspěšnost organizace

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ (Armstrong, M., 1999)

Podle Armstronga, M. (1999) je podstatou personálního řízení: „řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.“ Dále uvádí, že: „Řízení jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.“

Peter Drucker (1995) definoval podnik jako „organizaci, která přidává hodnotu a vytváří bohatství“. Úspěšná organizace může být v širokém pojetí definována jako organizace, která úspěšně dosahuje těchto cílů a zároveň plní své povinnosti a odpovědnost vůči všem partnerům.

Efektivnost organizace je ve velké míře závislá na kvalitě lidí v organizaci a na tom, jak dobře jsou řízeni. Častým je argument, že „lidé způsobují rozdíly“. Institute of Personnel and Development (1993) tvrdí, že úspěšnost organizace závisí na způsobech řízení lidí, které stimulují a usměrňují:

- iniciativu,
- tvořivost,
- motivaci,
- rozvahu,
- schopnosti,
- adaptabilitu,

- orientaci na podnik,
- odpovědnost,
- ochotu spolupracovat. (Armstrong, M., 1999)

Úspěšnost organizace ve velké míře závisí na jejím vybavení správnými zdroji a na tom, zda je co nejlépe užívá. „Konkurenční výhoda vyplývá z hodnotných a pro firmu specifických zdrojů, které je obtížné napodobit.“ (Cappeli, P., Singh, H., 1993 podle Armstrong, M., 1999) Studie, která se týká vedoucích řídicích pracovníků (výkonných ředitelů) ve Velké Británii uvádí:

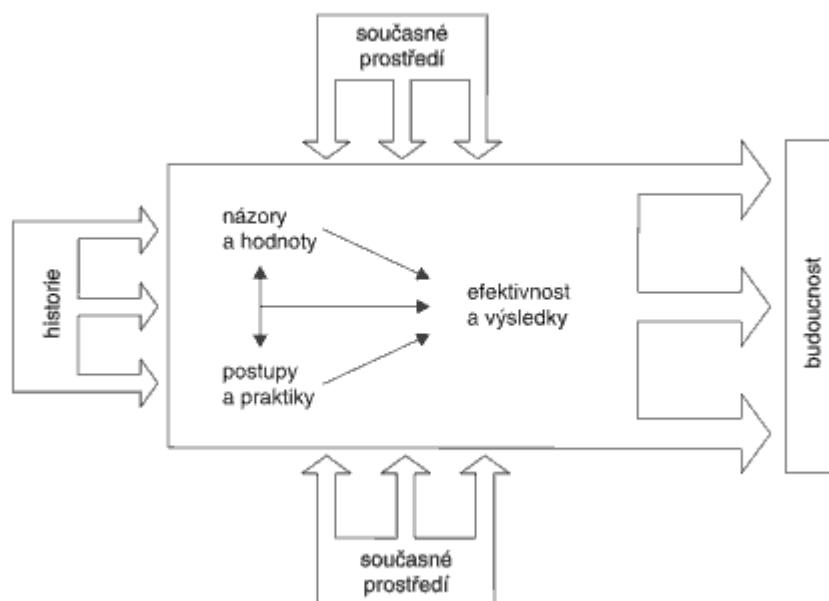
„Všichni výkonní ředitelé hodnotili pověst podniku, pověst jeho výrobků a znalostí, jeho zaměstnanců jako nejdůležitější příspěvky k úspěšnosti organizace...tyto byly také identifikovány jako zdroje, jejichž nahrazení by trvalo nejdéle, pokud by musely být zcela nahrazeny.“ (Hall, S., 1992 podle Armstrong, M., 1999)

„Peníze je snadné udržet, ale dobré lidi nikoliv“. Za to nepochybně nesou odpovědnost všichni manažeři při plnění svých rolí v oblasti lidských zdrojů, avšak především se to týká personálního útvaru. (Armstrong, M., Long, P., 1994 podle Armstrong, M., 1999)

Aby lidské faktory přispívali k úspěšnosti organizace, je třeba vytvořit nejen silný řídicí tým, ale také dobře motivovanou, oddanou, kvalifikovanou a pružnou pracovní sílu. Dále je třeba vytvořit stabilní a kooperativní vztahy se zaměstnanci a celkovou strategii kvality pracovního života. (Armstrong, M., 1999) Na úspěšnosti organizace se tedy podílí všichni zaměstnanci dané organizace, od generálního ředitele, přes management až k řadovým pracovníkům. Primární činností každého podniku by měl být personální management a řízení lidských zdrojů, protože pouze pokud budou v této oblasti stanovená jasná a závazná pravidla, potom může podnik dosahovat úspěchy i v dalších oblastech činnosti.

## **2.4 Model organizační kultury podle D. R. Denisona**

Tento model vychází z konceptuálního rámce, který D. R. Denison vytvořil na konci osmdesátých let na základě analýzy myšlenek, explicitně či implicitně obsažených v tehdejší literatuře věnované tomuto tématu. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)



Obrázek č. 1: Konceptuální rámeček pro studium organizační kultury a efektivnosti

Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I., 2004

Podnikatelské prostředí ovlivňuje názory a hodnoty sdílené členy organizace a manažerské praktiky a postupy, které se v organizaci využívají. Názory, hodnoty, praktiky a postupy přitom nejvíce ovlivňují efektivnost organizace. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

Na základě souvislostí, zahrnutých v tomto konceptuálním rámci, a empirických výzkumů, které D. R. Denison prováděl se svými spolupracovníky, vymezil čtyři důležité faktory či rysy organizační kultury, které v rámci naznačených vztahů determinují efektivnost firmy. Označil je jako angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

Podle D. R. Denisona je míra angažovanosti především mírou iniciativnosti a participace členů organizace. Konzistencí rozumí skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány. Adaptabilitu organizace chápe jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí a misi jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004)

D. R. Denison integroval výše uvedené charakteristiky organizační kultury, které dle jeho výzkumu souvisejí s efektivností firmy, do jednoduchého rámce, v němž specifikoval vzájemné vztahy. (Lukášová, R., Nový, I., 2004)

Tabulka č. 1: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy

<b>externí zaměření</b>	adaptabilita	mise
<b>interní zaměření</b>	angažovanost	konzistence
	<b>flexibilita</b>	<b>stabilita</b>

Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I., 2004

Formování každé ze čtyř uvedených charakteristik organizační kultury představuje samostatnou cestu, jak může organizace zvyšovat svou efektivnost. Podle Denisona je sladění všech konfliktních požadavků a respektování této dynamické tenze esencí efektivní organizační kultury a má-li být firma úspěšná, měla by integrovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze. (Lukášová, R., Nový, I., 2004)

Konzistence a mise indikují podle Denisona integraci, směr a vizi a jsou lepšími prediktory ziskovosti, oproti tomu angažovanost a adaptabilita představují indikátory flexibility, otevřenosti a vnímavosti a výrazně predikují růst firmy. Všechny čtyři zkoumané charakteristiky organizační kultury jsou pak významnými prediktory kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti firmy. (Lukášová, R., Nový, I., 2004)

### **3. ZAPOJOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ, PARTICIPACE**

Zájem o tuto oblast vzbudila teorie řízení lidských zdrojů, která obhajovala vytváření vzájemné oddanosti mezi podnikem a zaměstnanci, posilování pravomocí a přímou komunikaci. Podle Toma Peterse by zaměstnavatelé měli „zapojovat všechny do všeho“, z čehož „by měl vyplynout několikasetprocentní přírůstek produktivity“. (Armstrong, M., 1999)

Marchington a Goodman (1992) definují zapojování pracovníků jako „takové postupy, které jsou v principu iniciovány vedením podniku a mají vést k vyšší informovanosti zaměstnanců a k jejich větší oddanosti organizaci“. Podotýkají, že z této definice

„je patrná iniciativa zaměstnavatelů“. Zaměstnavatel svým zaměstnancům vytváří podmínky ke zvýšení jejich angažovanosti ve své vlastní práci a ve své organizaci „jinou formou, než prostým vyjednáváním o mzdě a práci“. (Armstrong, M., 1999)

Podle Briana Stevense, ředitele Společnosti pro zapojování a participaci pracovníků: „Zapojování pracovníků k účasti na řešení podnikových problémů předpokládá uvědomění si toho, že zaměstnanci mají obrovský nevyužitý potenciál, ale že manažeři si ponechávají právo rozhodovat.“ (Armstrong, M., 1999)

Požadavky lze přeměnit ve zdroje tím, že jsou pracovníci zapojeni do rozhodování, která se jich týkají. Zapojování pracovníků do rozhodování všeobecně znamená jejich informování o souvislostech a důvodech rozhodnutí. Pracovníci, kteří se na rozhodovacím procesu podílejí ve větší míře, podílejí se tedy na koncipování rozhodnutí, shromažďování informací, vymýšlení alternativ, předkládání doporučení, realizaci rozhodnutí a řízení se rozhodnutím, se stávají angažovanějšími pracovníky, oddaněji sledujícími výsledky. (Armstrong, M., 1999)

Zapojování pracovníků do celé šíře procesu rozhodování může zmírnit jejich pocit, že jsou pod kontrolou a zvýšit jejich pocit závazku. Pokud je pracovníkům umožněno rozhodovat o přijetí do funkce jejich přímého nadřízeného, jsou potom tomuto nadřízenému více oddáni. Pracovníci, kteří mohou vyslovovat své názory na zavádění nových výrobků, jsou na těchto výrobcích více zainteresováni. Pracovníci, kteří se mohou vyjádřit k tomu, kde bude zřízen nový závod, budou ochotnější přistoupit na své vlastní přemístění. Pracovníci, kteří se zúčastní dialogu o nových strategiích, budou více těmto strategiím a jejich uskutečnění oddáni. (Ulrich, D., 2009)

Guest a Fatchett (1974) definovali participaci jako „jakýkoliv proces, pomocí kterého jedinec nebo skupina osob rozhoduje (tj. vědomě ovlivňuje) o tom, co jiná osoba nebo skupina lidí bude dělat“. Stevens (1990) se domnívá, že „participace je o zvýšení účasti zaměstnanců na rozhodovacích procesech“. Marchington a kol. pod pojmem participace rozumějí „vliv zaměstnance, který může být uplatňován při vyjednávání o širokém okruhu záležitostí týkajících se organizace, provádění práce a pracovních podmínek“. (Armstrong, M., 1999)

Pokud mají pracovníci možnost participovat na přijetí rozhodnutí, má to své výhody. Mezi nejdůležitější patří motivace. Pracovníci jsou odhodláni vynaložit všechny síly na splnění úkolu, na jehož formulaci se sami podíleli. (Khelerová, V., 2010)

Zapojování pracovníků je tedy proces zpravidla iniciovaný managementem s cílem zvýšit informovanost zaměstnanců a prostřednictvím toho posílit jejich sepětí s podnikem. Proces zapojování pracovníků má sklon jednat se zaměstnanci individuálně, to znamená, že je spíše oslovuje přímo, tváří v tvář, než prostřednictvím jejich představitelů. (Armstrong, M., 1999)

Oproti tomu se participace týká spíše kolektivních než individuálních postupů, což zaměstnancům umožňuje prostřednictvím svých zástupců ovlivňovat rozhodovací procesy. Pojem participace může být rozšířen o formy finanční participace, jakým je například podíl na zisku či jiném hospodářském výsledku. (Armstrong, M., 1999)

### **3.1 Formy zapojování a participace pracovníků**

#### **Komunikace shora dolů**

Komunikace shora dolů, tedy sestupná komunikace (skupinový brífink a schůze), probíhá směrem od managementu k zaměstnancům s cílem informovat a „vychovat“ personál tak, aby přijal záměry vedení podniku. Začátkem 90. let to ve Velké Británii byla nejpopulárnější forma zapojování pracovníků. (Armstrong, M., 1999) Management organizace tedy dává svým podřízeným pravomoc podílet se na rozhodovacích procesech, avšak klade velký důraz na to, aby se zaměstnanci ztotožnili s podnikovou kulturou a s cíli organizace.

#### **Řešení problémů zdola nahoru**

Záměrem při řešení problémů zdola nahoru je proniknout do znalostí a názorů zaměstnanců, ať už na úrovni jednotlivce nebo malých skupinek. Cílem této metody je zvýšit množství nápadů v organizaci, podnítit smysl pro spolupráci při plnění pracovních úkolů a prosadit změny. (Armstrong, M., 1999) Management tedy dává zaměstnancům pravomoc, aby při řešení problémů nejprve rozhodovali sami a teprve v případě, že si nebudou vědět rady, využijí řešení managementu. Management však musí být o všech řešených problémech informován.

## **Participace na úkolech**

Participace na úkolech a přetváření pracovních míst vedou k tomu, že se zaměstnancům rozšíří okruh a typ úkolů, kterými se budou zabývat. K vytváření pracovních úkolů mohou být použity některé z následujících přístupů: horizontální seskupování pracovních úkolů, tedy rozšiřování práce o úkoly podobné povahy, obohacování práce, vertikální seskupování pracovních rolí, tedy přebírání větší odpovědnosti za kontrolní činnosti a týmová práce, při které si tým sám organizuje práci, čímž se stává autonomním. (Armstrong, M., 1999) Pokud si chce organizace udržet určitého zaměstnance, musí se postarat o to, aby se pro daného zaměstnance nestala jeho práce nudná, aby ho nepřestala bavit a proto tedy musí jeho úkoly oživit o jiné činnosti, než na jaké je zvyklý.

## **Konzultace a participace představitelů zaměstnanců**

Konzultace a participace představitelů zaměstnanců umožňuje zaměstnancům, aby se prostřednictvím svých představitelů podíleli na rozhodování managementu. Jeden z důvodů, proč by management měl podporovat tuto formu participace, je možnost použít ji jako bezpečnostní pojistku, prostřednictvím které by vedení podniku byly adresovány závažnější stížnosti zaměstnanců. Managementy některých podniků zavedly společné konzultace s cílem zabránit uznání odborů jako partnera, nebo dokonce prý proto, aby podlomily jejich činnost. Tento druh participace probíhá formou společných konzultativních výborů. Do této kategorie rovněž spadá jmenování ředitelů zastupujících zaměstnance. (Armstrong, M., 1999)

## **Finanční participace**

Formou finanční zainteresovanosti nebo participace jsou různé formy odměňování pracovníků, například podíly na zisku a zaměstnanecké akcie. Některé podniky používají jako prostředek k zapojení pracovníků i odměňování založené na přírůstku produktivity. Součástí těchto forem odměňování je informování zaměstnanců o výkonnosti podniku a podpora jejich účasti na diskusích se svými liniovými manažery nebo vedoucími týmů o důvodech úspěchu či neúspěchu a způsobech zvýšení výkonnosti. Cílem těchto postupů je vychovávat zaměstnance a vzbuzovat jejich zájem na podnikovém dění a jejich oddanost. (Armstrong, M., 1999) Tato forma participace je tedy způsob zvyšování efektivity výroby prostřednictvím využití zvláštních forem

pracovní motivace, na kterých jsou zainteresováni jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé.

#### **4. KOMUNIKACE**

Organizace je založena na kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jedinec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je nutná dobře fungující komunikace. (Armstrong, M., 1999)

„Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. (Vysekalová, J., Mikeš, J., 2009)

Organizace jsou vystaveny vlivům neustálých změn, které ovlivňují práci jejich zaměstnanců, jejich pohodu a jejich pocit bezpečí. Změna může být řízena jen tehdy, když se zajistí, aby důvody změn byly sděleny těm, kterých se tyto změny týkají, a to srozumitelným způsobem, takže těmto důvodům mohou porozumět a přijmout je. (Armstrong, M., 1999) Při řízení změn hraje způsob a úroveň komunikace hlavní roli. I závažný problém by měl být tedy sdělen takovou formou, aby nevznikla panika.

Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení z práce. Míra, do jaké jsou motivováni, záleží na velikosti odpovědnosti a prostoru k dosažení osobního úspěchu, který jim jejich práce poskytuje. Dále motivace pracovníků závisí na míře jejich očekávání, že odměna, kterou dostanou, je taková, jakou chtějí, a bude odpovídat vynaloženému úsilí. Názory na práci a s ní spojenou odměnu velmi závisí na efektivnosti komunikace ze strany jejich manažerů nebo vedoucích týmů a vnitropodnikové komunikaci. (Armstrong, M., 1999) Zaměstnanci mají zájem získávat informace o tom, zda je organizace, pro kterou pracují, úspěšná či nikoli. Pokud je organizace úspěšná a zaměstnanci to vědí, mají lepší motivaci pro práci v této organizaci, podávají tedy i větší pracovní výkon, čímž dále zlepšují úspěšnost organizace.



Obousměrná komunikace je na jedné straně nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat zaměstnance o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a na straně druhé k tomu, aby zaměstnanci mohli ihned reagovat svými názory na záměry a činnost managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný systém komunikace. (Armstrong, M., 1999) Dobře fungující obousměrná komunikace v organizaci podporuje rychlost řešení vzniklých problémů, ale také vyšší spokojenost zaměstnanců a v návaznosti na to potom také spokojenost celé organizace.

Existence různých závazků a stanovisek v jedné organizaci neznamena, že komunikace není důležitá. Když ne z jiného důvodu, tak proto, že potřeba fungujícího systému komunikace se s výskytem rozporů a konfliktů stává ještě významnější. Dokáže však tyto rozpory jen zmenšit a připravit cestu pro lepší spolupráci. Nemůže je vyřešit. (Armstrong, M., 1999) Dá se očekávat, že čím lepší komunikace bude v organizaci vládnout, tím méně rozporů a konfliktů bude muset organizace řešit. Účinná komunikace však nedokáže konflikty a rozpory plně odstranit, pomocí ní se mohou tyto problémy pouze snížit na minimum.

Ačkoli komunikační strategie mohou zlepšovat vzájemné vztahy a vazby jen do určité míry, není pochyb o tom, že je nezbytné, aby management průběžně zaměstnance informoval o záležitostech, které se jich týkají, a zajistil jim cesty, prostřednictvím kterých by mohli vyslovit své názory. Zvláště nezbytné je to v případech, kdy se zavádějí nové kroky týkající se zaměstnávání lidí, a efektivní řízení změny je do značné míry záležitostí poskytování informací zaměstnancům o záměrech managementu a následným ujištěním, že zaměstnanci změnám, které se jich budou dotýkat, porozuměli. (Armstrong, M., 1999) Výsledkem efektivní komunikace v organizaci je také zjištění managementu, které stránky zaměstnanci hodnotí kladně a pokládají je tedy za silné stránky organizace. Organizace by se měla na tyto stránky zaměřit, snažit se je zachovat nebo je dále rozvíjet a posilovat.

#### **4.1 Komunikační kanály v podniku**

Podle Lukášová, R., Nový, I. (2004) se komunikační kanály v podniku liší rychlostí, přesností, nákladovostí, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností

prezentovat a reprezentovat firmu. Mimoto záleží ale také na posluchačích, cílech a na tom, který kanál může být lepší za jedněch podmínek a který za jiných podmínek.

Již zmínění autoři také uvádějí, že je komunikační proces úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků. Pokud jsou splněny tyto předpoklady, můžeme komunikační proces považovat za efektivní.

Pro komunikaci a rozhodování ve skupině je nejlepší komunikace tváří v tvář, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti. Tato komunikace řeší rozdílnosti názorů. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004) Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, tedy oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení. (Hloušková, I., 1998) Jestliže je zpráva předávána přes zprostředkovatele, potom může při komunikaci tváří v tvář docházet ke zkreslování. Čím více zprostředkovatelů, tím větší je zkreslení. Písemná zpráva zaručuje přesnost při zprostředkování. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004) Tváří v tvář komunikují především starší manažeři, dále manažeři, kteří jsou zdravě sebevědomí a také ti manažeři, kterým nechybí pracovní jistota. U písemné zprávy je těžké překonat předem daný formální odstup. Výběr kanálu bývá ovlivněn také kulturou organizace, tedy postupným přivykáním na nové formy komunikace.

Komunikace ve firmě však nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů podniku je nezbytné komunikovat s okolím, takže komunikace tím nabývá globálního charakteru. Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat své výrobky nebo služby, neměl by od koho nakupovat potřebné zdroje, nemohl by s nikým spolupracovat, nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu a nemohl by se rozvíjet. (Lukášová, R.; Nový, I., 2004) Prostřednictvím firemní komunikace je rovněž ovlivňována image organizace. Oslovení cílových skupin vhodnou formou pomáhá vytvářet pozitivní postoje k firmě. Žádoucí image lze vytvořit pouze na základě odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy.

## 4.2 Komunikace uvnitř firmy

Pojem vnitropodniková komunikace vychází z definice komunikace a znamená tedy propojení firmy pomocí komunikace. Podle I. Hlouškové (1998) se jedná o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitropodniková komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy. Každý zaměstnanec musí přesně znát svoji roli ve firmě a také to, čeho chce firma prostřednictvím strategických cílů, misí a vize dosáhnout.

Termín vnitropodniková komunikace zahrnuje jak vnitropodnikovou komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. Většina manažerů si ale uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, obě však přenášejí jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem firemní kultury. (Cejthamr, V., 2010) Každý manažer by se měl zamyslet nad tím, jakým způsobem svým podřízeným sděluje zásadní informace o dění v podniku, firemní cíle a záměry. (Rumpík, D., 2005)

„Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. Jednotliví zaměstnanci firmy nezískávají informace pouze prostřednictvím slov a písemných dokumentů, ale hovoří k nim také pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí. Mimoslovní komunikace je totiž vývojově starší než komunikace slovní, a proto je její vliv na nás rozhodující,

at' už si to uvědomujeme nebo ne. Mnoho lidí však nebere tuto skutečnost vůbec na vědomí.“ (Hloušková, I., 1998)

Pracovníci firmy jsou dobře informačně a motivačně propojeni tehdy, funguje-li systém vnitropodnikové komunikace. Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován a ví, co se od něho očekává, je tedy ochoten s ostatními spolupracovat. (Hloušková, I., 1998) Potřebné informace může pracovník získat buď přímo od manažera či vedoucího pracovníka, nebo prostřednictvím dobře zavedeného a fungujícího informačního systému. Data získaná z informačního systému je dobré doplnit o vlastní komentář manažera.

Jak uvádí I. Hloušková (1998), základními podmínkami pro fungování vnitropodnikové komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci.

Účinná vnitropodniková komunikace musí být obousměrná, tedy přicházet jak od vedení směrem dolů k řadovým pracovníkům, tak také od řadových pracovníků směrem k vedení. Úroveň vnitropodnikové komunikace velmi úzce souvisí s úrovní firemní kultury, protože je její součástí. Současně souvisí i s úrovní personální práce, kterou realizují všichni vedoucí pracovníci. Pokud tedy vedoucí pracovník nepodává svým podřízeným dostatek kvalitních informací, může se stát, že podřízený zadaný úkol nesplní podle jeho požadavků. Je-li tento úkol pro firmu stěžejní, může být kvůli nejasné formulaci úkolu ohrožena úspěšnost organizace.

### **4.3 Komunikace směrem dolů**

„V některých profesionálně vedených zahraničních firmách s kvalifikovaně vypracovanou a realizovanou personální strategií si každý manažer vytváří plán komunikace. Z komunikačních tréninků ví, že je třeba s podřízenými komunikovat o cílech firmy, požadavcích zákazníků, cílech a úkolech týmů, o tom, co se od každého pracovníka očekává, v jakých termínech a v jaké kvalitě, o filozofii a strategii firmy, o její ekonomice a sociální politice, o technologiích (včetně ekologického hlediska),

o plánovaných inovacích, o způsobech jak se vyrovnat se změnami a s překážkami, o plánovaných změnách úkolů a změnách organizace práce.“ (Hloušková, I., 1998)

Komunikovat je třeba i o konkrétních pravomocech a odpovědnosti, o tom, které úkoly jsou právě prioritní, jaké jednání je žádoucí a jaké nežádoucí, o potřebách a možnostech dalšího profesionálního rozvoje, o možnostech funkčního postupu, o úpravách platů, o tom, zda jsou pracovní podmínky vyhovující, jak podporovat spolupráci mezi jednotlivými pracovníky a útvary, jak vytvářet image firmy, jak podporovat marketingové snahy firmy, o zájmech, soukromí a rodinném zázemí pracovníka. (Hloušková, I., 1998) Zaměstnanec musí vědět, jak postupovat při plnění zadaných úkolů, co musí udělat pro to, aby se mohl dále rozvíjet, jakou formou je mu umožňováno další vzdělávání. Naopak vedení organizace zajímá, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a co by bylo třeba učinit, aby se pracovní prostředí zlepšilo.

K otázce komunikace se v našich podnicích a firmách většinou přistupuje nekvalifikovaným způsobem. Tato skutečnost není podle I. Hlouškové (1998) nijak překvapující vzhledem k tomu, že se v období socialismu vlastně nikdo ani kulturou ani efektivností komunikace nezabýval.

Hloušková, I. (1998) dále uvádí, že manažeři většinou neznají, a v důsledku toho ani nerespektují základní komunikační zákonitosti interpersonální a masové komunikace. Pletou si komunikaci s informováním a domnívají se, že když umí mluvit, umí automaticky i komunikovat. Mnohdy velmi dobře ovládají rétoriku, a přesto se nedokážou domluvit, protože jim chybí snaha porozumět druhým. (Hloušková, I., 1998) Komunikace by měla být flexibilní. Manažer nesmí být přízpůsobivý v tom smyslu, že by byl nedůrazný a slabý, musí mít určité charisma, musí vystupovat asertivně, ale s respektem k osobě, s níž jedná. Z jednání by měl být cítit duch spolupráce, důvěry a nestrannosti. (Mikuláščík, M., 2003)

Základní problém vnitropodnikové komunikace lze spatřovat v tom, že vrcholový management firmy dostatečně necítí odpovědnost za svůj přínos a za svůj vliv na úroveň a kvalitu vnitropodnikové komunikace. Nevytváří komunikační systém zpětné vazby, který poskytuje všem pracovníkům, včetně vrcholového vedení, informace o jejich fungování při realizaci společného díla. (Hloušková, I., 1998) Zpětná

vazba umožňuje řídit a ovlivňovat chování jiných lidí. Z pohledu sociálního umožňuje vzájemné pochopení obou stran, ujasňuje vztahy, postoje a očekávání. V neposlední řadě však také umožňuje lepší poznání lidí i sebe sama.

V komunikaci zdaleka nejde jen o předávání informací, ale o skutečné vzájemné dorozumění, které nelze uskutečnit bez přizpůsobení se komunikačnímu vyladění a komunikačním možnostem druhého. Nereaguje-li podřízený na komunikační aktivitu manažera tak, jak si představuje, je příčina neúspěchu téměř vždy v manažerově nedokonalé komunikaci. A v důsledku toho podřízený buď sdělení nepochopil, anebo nepřijal. (Hloušková, I., 1998) Čím dokonalejší je tedy komunikační aktivita manažera, tím lépe podřízený pochopí, co je po něm požadováno a splní tedy svůj úkol bezchybněji. Bezchybné a včasné plnění zadaných úkolů udržuje nebo zlepšuje chod organizace a tím tedy zajišťuje i její úspěšnost. Odpovědnost za komunikaci má vždy ten z komunikačních partnerů, který stojí ve funkční hierarchii výše.

#### **4.4 Komunikace směrem nahoru**

Podle I. Hlouškové (1998) ze zkušeností některých českých firem vyplývá, že pokud vedení začne s podřízenými pracovníky komunikovat, bývá většinou zklamáno. Důvodem je to, že podřízení, kteří nebyli na obousměrnou komunikaci s vedoucími pracovníky zvyklí a po celou dobu v sobě nosili mnoho nevyřešených problémů, o kterých neměli příležitost se svými nadřízenými promluvit, zpočátku potřebují, aby vedoucí pracovníci měli schopnost empatie a značnou trpělivost.

Podřízení totiž na počátku obousměrné komunikace potřebují nejdříve sdělit vše, co se jim líbí a nelíbí od té doby, kdy do firmy nastoupili. Tyto přetlaky vznikly právě z neexistence vzájemné komunikace. Pokud s nimi vedení najednou začne komunikovat, tak nejsou schopni se v tu chvíli plně koncentrovat na projednávané téma, ale ze všeho nejraději by řešili něco, co je již delší dobu trápí. Podřízení nemají jistotu, že na jejich priority také dojde. A ani nevědí, zda příležitost promluvit si otevřeně s vedením ještě někdy nastane. Snaží se tedy mluvit především o tom, co je důležité pouze pro ně. To vede k tomu, že vedení znervózní. Podřízení mají z jejich znervóznění dojem neochoty zabývat se jejich prioritami, a dochází tak k dalšímu nedorozumění. Vedoucí pracovníci se utvrdí v názoru, že s řadovými pracovníky se komunikovat nedá a komunikaci přeruší. Vedení nabude přesvědčení, že udělali maximum,

když podřízeným nabídli partnerskou komunikaci, ti jí však nejsou schopni. (Hloušková, I., 1998) Oboustranná komunikace je v dnešní době nutnou součástí každé organizace. Pokud chce být firma úspěšná, nezbyvá jí, než zajistit, aby komunikace uvnitř firmy probíhala oboustranně. Management by měl komunikaci směrem nahoru využívat jako zpětnou vazbu na příkazy směřované shora dolů. Informace od řadových pracovníků potřebují manažeři na všech úrovních pro kvalitní sledování situace a její další řízení.

Mnozí manažeři neposkytují svým podřízeným dostatek informací. Je tomu tak ze dvou důvodů. Jednak proto, že chtějí mít monopol na informace a být tak nepostradatelní, a potom proto, že jsou přesvědčeni, že podřízeným stačí pouze informace, které se týkají bezprostředně jejich práce. „Ideální by bylo, kdyby vedoucí pracovníci vytvářeli takovou atmosféru, aby pracovníci měli zájem o vše, co se ve firmě děje, a aby se nebáli za nimi přijít, když je něco zajímavá.“ (Hloušková, I., 1998)

## **5. VLASTNÍ VÝZKUM**

### **5.1 Cíl výzkumu**

Cílem praktické části bylo zjištění toho, jak jsou vztahy na pracovišti vnímány konkrétními zaměstnanci. Chtěli jsme zjistit, zda mají zaměstnanci pocit, že se jejich zaměstnavatel vztahy na pracovišti zabývá a zda jim tedy vytváří potřebné podmínky pro vykonávání jejich práce tak, aby podávali co nejlepší výkony.

### **5.2 Metoda výzkumu**

Pro realizaci praktické části bakalářské práce byl zvolen dotazník. Dotazník byl určen osobám, které byly v době výzkumu v pracovním vztahu u jakéhokoliv zaměstnavatele. Dotazník byl složen z 24 otázek zaměřených na zjištění vztahů na pracovišti z pohledu zaměstnanců a to jak mezi pracovníky, tak také zjištění vnímání podmínek pro vztahy na pracovišti poskytovaných zaměstnavatelem. Většina otázek obsahovala škálu pro výběr preferované odpovědi, u pěti otázek měli respondenti možnost napsat svůj názor vlastními slovy. V záhlaví dotazníku byl uveden cíl šetření, způsob vyplnění i to, že je dotazník anonymní.

Dotazník byl sestaven v elektronické podobě, s některými respondenty jsme komunikovali prostřednictvím e-mailu, další byli osloveni osobně. Z celkového počtu 30 - ti respondentů, kterým byl odeslán dotazník v elektronické podobě, bylo zpět přijato 22 vyplněných dotazníků a tedy použitelných k dalšímu zpracování. Dalších 28 z celkových 50 - ti vyplněných dotazníků bylo získáno v papírové podobě díky osobnímu oslovení respondentů. Nevrátilo se tedy pouze 8 dotazníků odeslaných v elektronické podobě. Data získaná z vyplněných dotazníků byla nejprve přehledně zapsána do tabulek v programu Microsoft office Excel a dále zpracována v textu.

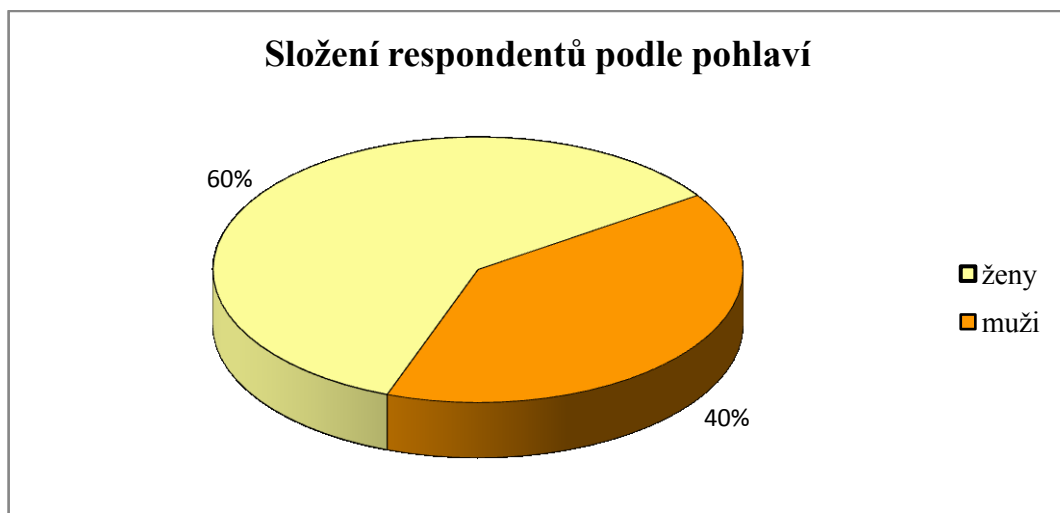
Sběr dat probíhal v období od února 2011 do března 2011. Vzhledem k tomu, že podmínkou pro vyplnění dotazníku bylo pouze to, aby měl respondent zaměstnání, byl výběr respondentů docela jednoduchý a díky komunikaci s nimi byla také rychlá návratnost odeslaných a rozdaných dotazníků.



### 5.3 Základní popis souboru

Jak jsem již zmínila, obdrželi jsme 50 vyplněných dotazníků. Po zvážení různých možností bylo rozhodnuto, že odpovědi na jednotlivé otázky budou rozděleny do tabulek podle pohlaví, kdy každé pohlaví bude ještě rozděleno podle věkové kategorie uvedené v dotazníku. U ženského pohlaví se podařilo zajistit odpovědi pouze u žen zařazených do prvních dvou věkových kategorií.

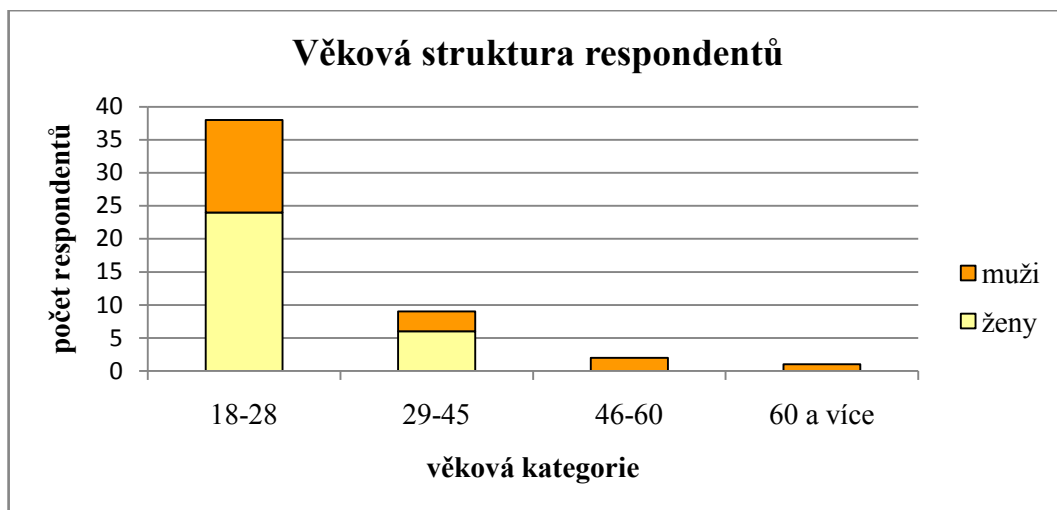
Z 50 odpovídajících respondentů bylo 60% žen a 40% mužů.



Graf č. 1: Složení respondentů podle pohlaví

Zdroj: Dotazníkové šetření

Ze čtyř věkových kategorií bylo 80% žen z 1. kategorie, tedy ve věku 18-28 let a 20% žen z 2. kategorie, tedy ve věku 29-45 let. Z dalších dvou věkových kategorií se bohužel nepodařilo zajistit respondenty ženského pohlaví. U mužského pohlaví bylo 70% dotázaných z 1. kategorie, tedy ve věku 18-28 let, 15% z 2. kategorie ve věku 29-45 let, 10% z 3. kategorie ve věku 46-60 let a jeden respondent odpovídající 5% dotázaných mužů z věkové kategorie 60 a více let.



Graf č. 2: Věková struktura respondentů

Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro přesnější údaje by bylo třeba zajistit mnohem větší počet respondentů. Zajímavé by také mohlo být vyhodnocení výsledků získaných v jedné organizaci. Při získávání respondentů bylo zjištěno, že v mnoha větších organizacích jsou podobné dotazníky rozepisovány v rámci organizace vedením. Je tedy zřejmé, že jsou vztahy na pracovišti důležitým faktorem pro úspěšnost organizace.

## 5.4 Interpretace výsledků

Jednotlivé otázky se daly rozčlenit do tří menších podskupin. První podskupina zahrnuje otázky zabývající se vztahy na pracovišti a týmovou spoluprací. Druhá oblast otázek se vztahuje na pracovní zařazení respondentů, tedy zda jsou spokojeni se svou pracovní pozicí, zda pracují v kolektivu a podobně. Třetí podskupina otázek se potom zabývá motivací zaměstnanců.

### 5.4.1 Vztahy na pracovišti, týmová spolupráce

Bylo zjištěno, že 46,67% dotázaných žen a 50% dotázaných mužů má pocit, že se jejich zaměstnavatel zabývá vztahy na pracovišti. Avšak na otázku, zda je ve firmě věnována pozornost teambuildingu odpovědělo ano pouze 33,34% žen a 40% mužů. Z toho vyplývá, že zaměstnavatelé se snaží o zlepšení vztahů na jejich pracovišti i jinými způsoby než jen teambuildingem. Jedním ze způsobů může být participace, což umožňuje zaměstnancům podílet se na nějakém rozhodování. V dotazníku 53,33%

žen a 35% mužů odpovědělo, že nemají možnost podílet se na změnách procesů, ale 83,33% žen a 90% mužů si myslí, že zapojování pracovníků může mít kladný vliv na úspěšnost organizace. Hlavním důvodem tohoto tvrzení je podle dotázaných to, že pracují přímo v systému, provádí konkrétní operace a nejlépe tedy vědí, jaké řešení by pomohlo tento systém zlepšit, popřípadě zrychlit. Druhou nejčastější odpovědí potom bylo, že „více hlav, více ví“, a proto by si vedení mělo nechat poradit.

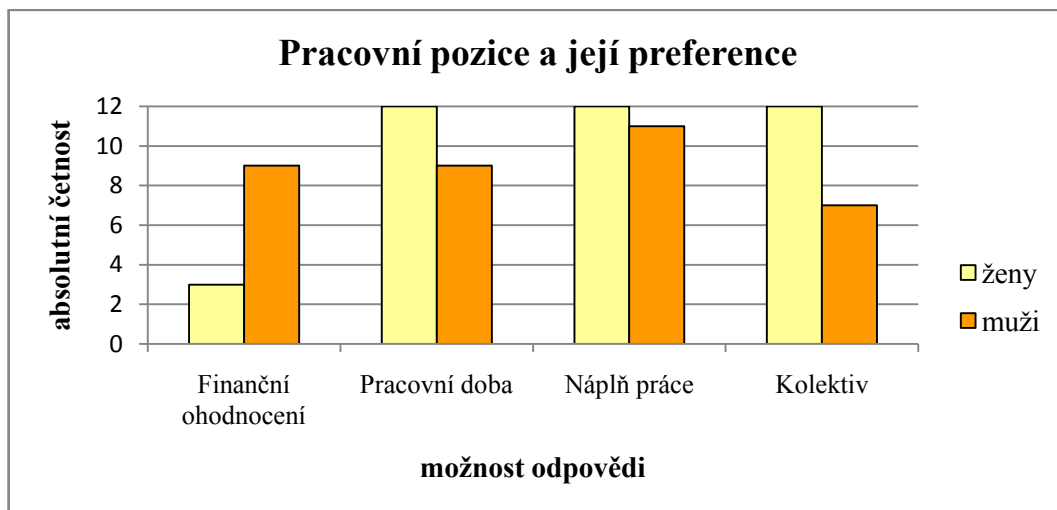
Dále bylo zjištěno, že pod pojmem vztahy na pracovišti si většina respondentů představuje dobrý tým, tedy spolupráci, toleranci, komunikaci, dobré vycházení, kompromisy a také přístup vedení. Několik respondentů si pod tímto pojmem představuje spíše stres a nedostatek klidu (především ve velkých kancelářích), což je prostředí potlačující pracovní výkon.

Výzkumem bylo zjištěno, že 100% žen a 90% mužů si myslí, že je třeba mít dobré vztahy na pracovišti. Se vztahy na pracovišti je však zcela spokojeno pouze 6,67% žen a 30% mužů. Dalších 83,33% žen a 65% mužů je se vztahy na pracovišti spíše spokojeno a 10% žen a 5% mužů je spíše nespokojeno. Zcela nespokojen se vztahy na pracovišti není jediný respondent. Respondenti si myslí, že je třeba mít dobré vztahy na pracovišti proto, aby chodili do zaměstnání s radostí, měli chuť k práci a tím pádem podávali i maximální výkony. Z odpovědí v dotazníku dále vyplývá, že pokud by lidé nebyli se vztahy na pracovišti spokojeni, hledali by si jinou práci. Dobré vztahy na pracovišti s sebou přinášejí také optimalizaci procesů, což může vést ke snižování nákladů, například na již zmíněnou fluktuaci.

### **5.4.2 Pracovní zařazení**

Vyhodnocením odpovědí na otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svou pracovní pozicí, bylo zjištěno, že se svou pracovní pozicí je spokojeno 83,33% žen a 95% mužů. Z celkového počtu žen je zcela spokojeno 16,67%, 66,66% spíše spokojeno a zbylých 16,67% je spíše nespokojeno. U mužského pohlaví je se svou pracovní pozicí zcela spokojeno 20% respondentů, 75% je spíše spokojeno a spíše nespokojených je pouze 5%. Respondenti, kteří odpověděli, že jsou se svou pracovní pozicí spokojeni, následně odpovídali na otázku, co především se jim na jejich pracovní pozici líbí. U této otázky mohli zakřížkovat více odpovědí a výsledek ukazuje, že finanční ohodnocení vyhovuje třem ženám a devíti mužům, s pracovní dobou je spokojeno 12 žen a 9 mužů, náplň práce se líbí 12 ženám a 11 mužům a s kolektivem si rozumí 12 žen a 7 mužů. Z níže

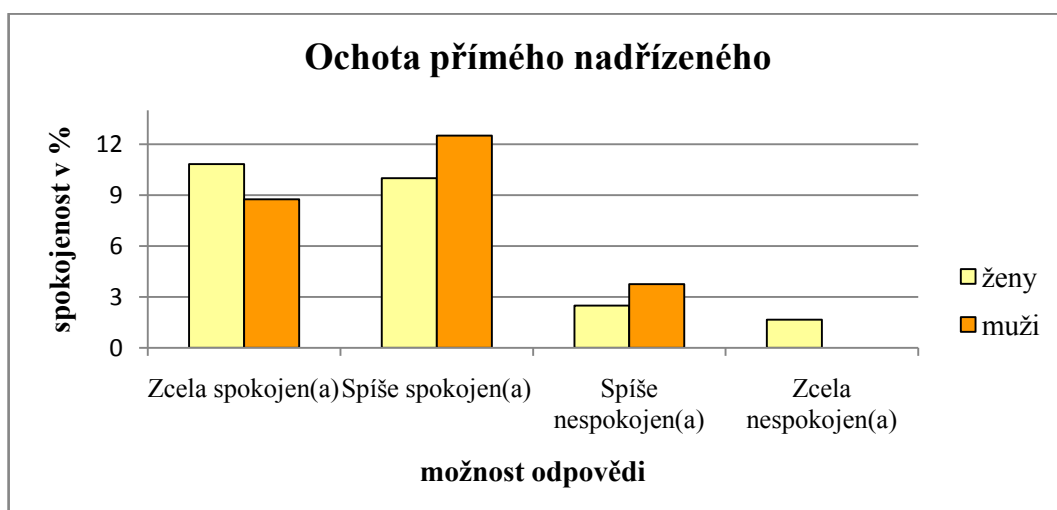
uvedeného grafu je vidět, že jednotlivé preference jsou téměř rovnoměrně rozděleny a proto tedy nelze říci, co z uvedených možností zaměstnanec motivuje nejvíce. Z grafu je však jednoznačně vidět, že pro ženy je na posledním místě finanční ohodnocení.



Graf č. 3: Pracovní pozice a její preference

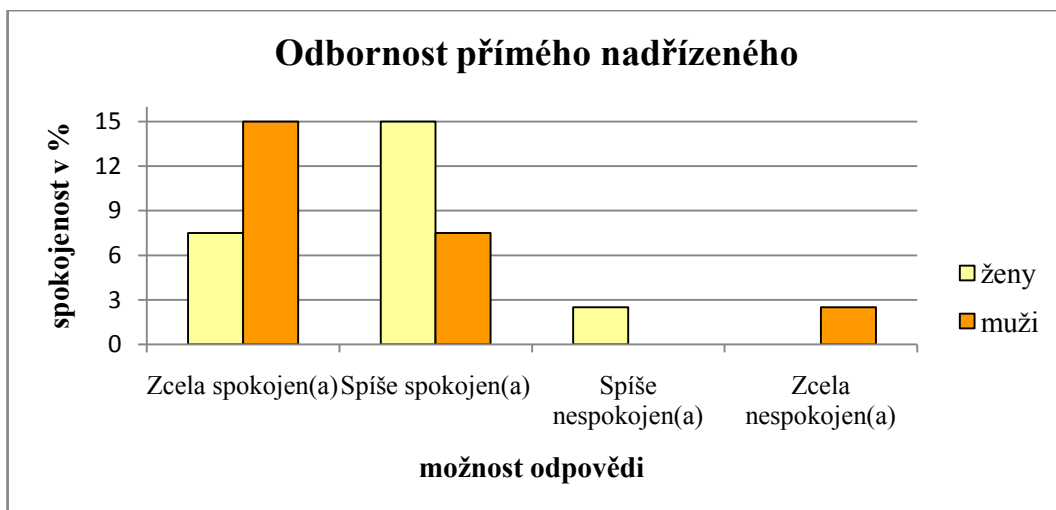
Zdroj: Dotazníkové šetření

S přístupem svého přímého nadřízeného je spokojeno 85% žen a 88,75% mužů. S odborností svého nadřízeného je většina mužů zcela spokojena, naopak většina žen je spíše spokojena. Spolehnout se na svého nadřízeného může 83,33% žen a 85% mužů.



Graf č. 4: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného

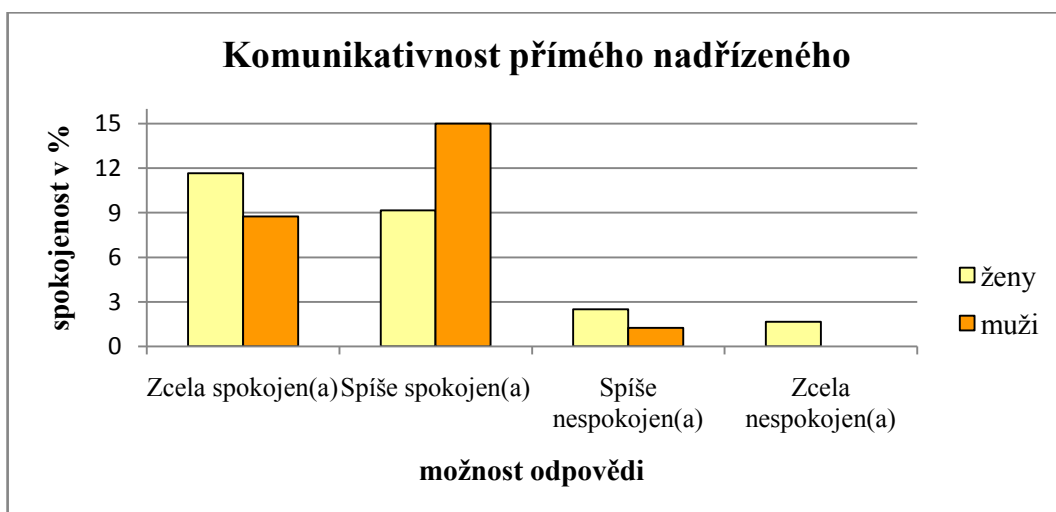
Zdroj: Dotazníkové šetření



Graf č. 5: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného

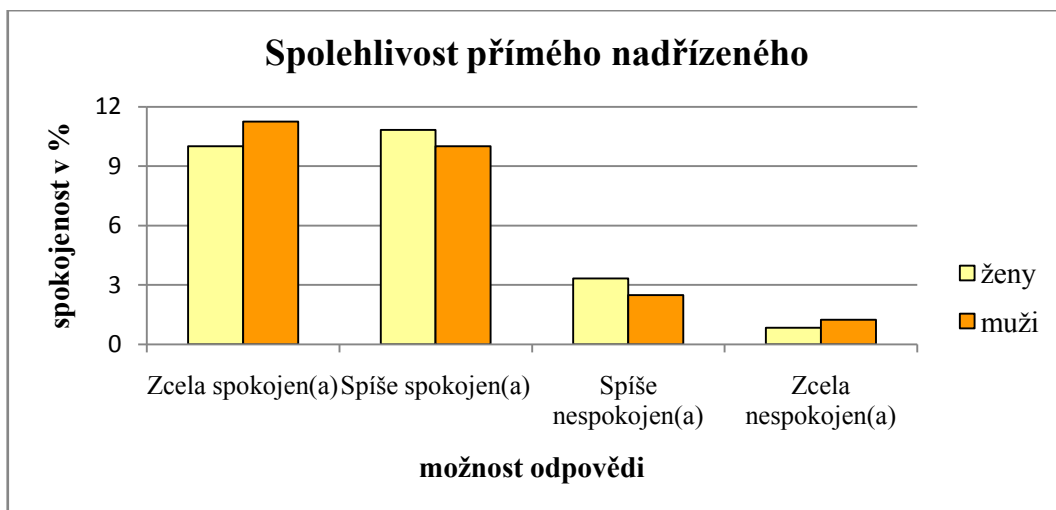
Zdroj: Dotazníkové šetření

S komunikačními dovednostmi svého přímého nadřízeného je spokojeno 83,33% žen a 95% mužů. Tato vlastnost je velice důležitá pro fungování organizace. Pokud umí nadřízený dobře jednat se svými podřízenými, předchází tím vzniku problémů a nesrovnalostí na pracovišti.



Graf č. 6: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného

Zdroj: Dotazníkové šetření



Graf č. 7: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného

Zdroj: Dotazníkové šetření

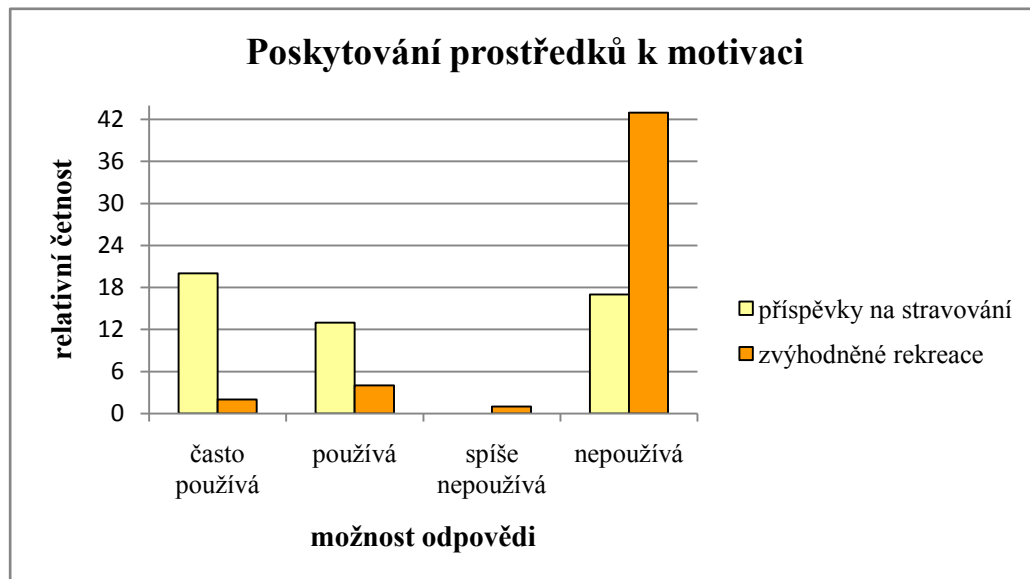
Bylo zjištěno, že z dotázaných respondentů pracuje v kolektivu 96,67% žen a 90% mužů. Pouze 10% žen je však zcela spokojeno se vztahy v tomto kolektivu. U mužů je se vztahy v kolektivu zcela spokojeno 30% dotázaných. Spíše spokojeno je 76,67% žen a 50% mužů. Zcela nespokojená se vztahy v kolektivu je jen jedna žena.

Možnost rozvíjet se a získávat nové poznatky má 50% žen a 60% mužů. U mužů tato možnost jednoznačně představuje motivaci pro podávání vyšších pracovních výkonů, u žen to tak cítí pouze 26,67%. To může být způsobeno také tím, že ženy si hůře zvykají na nové místo a proto chtějí raději zůstat na pozici, kde už jsou zaučené. Muži naopak většinou více usilují o povýšení.

### 5.4.3 Motivace zaměstnanců

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že nejčastějším prostředkem, který používá jejich zaměstnavatel k motivaci, je příspěvek na stravování. Méně častá, ale stále ještě pro respondenty dostupná je finanční motivace, zajišťovaná formou příplatků, odměn a osobního ohodnocení. Podle odpovědí volí zaměstnavatelé z těchto tří forem finanční motivace nejčastěji odměny. Pochvalu, jako další prostředek motivace, dostává 68% respondentů. Tato forma motivace bude významná zejména na začátku pracovního poměru. Pokud by však pochvalu zaměstnavatel používal jako jediný prostředek motivace, nebyla by pravděpodobně dostatečně motivující pro většinu zaměstnanců. Jak ukazuje níže uvedený graf, bylo zjištěno, že nejméně často používají zaměstnavatelé

k motivaci zvýhodněné rekreace. Většina respondentů nemá také možnost využívat služební telefon a automobil.



Graf č. 8: Poskytování prostředků k motivaci zaměstnanců

Zdroj: Dotazníkové šetření

Mezi prostředky vedoucí k vyšší motivaci zaměstnanců by se dalo zařadit také vzdělávání zaměstnanců buď přímo na pracovišti, nebo jinde, kdy však zaměstnavatel toto vzdělávání zajišťuje. Z výzkumu bylo zjištěno, že vzdělávání zaměstnanců probíhá u 53,33% žen a 65% mužů. 13,33% žen a 30% mužů vzdělávání baví, obohacuje a motivuje a 26,67% žen a 30% mužů vzdělávání baví, ale mají pocit, že je to příliš nemotivuje. 4 ženy a 1 muž absolvují vzdělávání jen proto, že to jejich zaměstnavatel vyžaduje, ale spíše je to nebaví. Pokud tedy zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání na pracovišti, zaměstnanci to vítají, užívají si to a někteří také využijí získané poznatky při své práci.

Z dotazovaných žen má 26,67% pocit, že svou práci vykonávají na více než 100%, 43,33% si myslí, že svou práci vykonává na 100%. Z dotazovaných mužů si 25% myslí, že svou práci vykonávají na více než 100% a 40% má pocit, že svou práci odvádějí na 100%. 16,67% žen a 25% mužů by svou práci rádi vykonávali lépe, ale firma jim k tomu nevytváří podmínky. Nikdo však nezmínil, co by potřeboval, aby mohl svou práci vykonávat lépe. Pouze 4 ženy a 2 muži přiznávají, že neplní svou práci tak, jak by měli a že jsou tedy v jejich práci určité rezervy.

## ZÁVĚR

Problematika vztahů na pracovišti je velice obsáhlá a již v průběhu 20. století se jí zabývalo mnoho zahraničních autorů. V dnešní době je tato problematika často diskutovaným tématem také v České republice. Můžeme říci, že vztahy na pracovišti jednoznačně souvisí s úspěšností organizace. Pokud chce být organizace úspěšná, měla by se soustředit především na formální vztahy na pracovišti, které jsou tvořeny na základě neformálních vztahů a mají pro fungování organizace velký význam. Existují-li mezi lidmi v určité organizaci dobré neformální vztahy, pak s velkou pravděpodobností budou dobře fungovat také formální vztahy, které potom přímo ovlivňují úspěšnost organizace. Správně fungující vztahy na pracovišti se odráží ve spokojenosti zaměstnanců, to přispívá ke sladění podnikových cílů s osobními cíli zaměstnanců. Důležitou součástí pracovních vztahů jsou pracovní role, které obvykle splývají s pracovní pozicí daného zaměstnance. Zaměstnanci jsou rozděleny do týmů nebo pracovních skupin. Tým nebo pracovní skupina má vždy větší sílu než jednotlivec a dokáže tedy lépe přispívat ke splnění cílů stanovených organizací. Pro dosažení podnikových cílů si organizace stanovuje různé strategie. Mimo jiné k nim také patří strategie zaměstnaneckých vztahů, která stanovuje, kolik zaměstnanců je na splnění zadaného úkolu potřeba. Ke zlepšování vztahů na pracovišti přispívá podnik budováním organizační struktury. Tu je třeba formulovat a naplnit tak, aby byl zajištěn co největší soulad s podnikovými cíli a strategiemi.

Podniková kultura představuje systém toho, jak organizace řeší své problémy. V rámci činnosti podniku se utváří určité normy neboli vzorce chování. Pokud se určitý styl řešení problému osvědčí, organizace ho přijme jako vzor a následně vzniklé problémy řeší na základě tohoto vzoru. Podniková kultura je důležitou součástí každé organizace a jednoznačně přispívá k její úspěšnosti. Nově příchozí zaměstnanci jsou s kulturou dané organizace seznamováni a musí ji dodržovat. Lidský faktor je důležitou součástí podnikové kultury. Úspěšnost organizace a podniková kultura se odráží v činnosti personálního oddělení. Vytvoření silného řídicího týmu a dobře motivované, kvalifikované, oddané a pružné pracovní síly vede k zajištění úspěšnosti organizace. Efektivnost organizace přitom nejvíce ovlivňují názory, hodnoty, praktiky a postupy.

Zapojování pracovníků do procesů využívají organizace pro zvýšení motivace svých zaměstnanců. Organizace mohou své zaměstnance zapojovat prostřednictvím



komunikace, participace na úkolech nebo finanční participace. Při zapojování pracovníků jsou zaměstnanci ochotni vynaložit veškeré síly ke splnění úkolu a tím přispívají k úspěšnosti organizace.

Komunikace uvnitř firmy musí probíhat jak od managementu směrem k zaměstnancům, tak také od zaměstnanců směrem k managementu. Prostřednictvím efektivní komunikace jsou zaměstnancům předávány potřebné informace, na základě kterých dokážou splnit zadaný úkol a přispívají tím k úspěšnosti organizace. Vnitropodniková komunikace je nástrojem podnikové kultury, ale také motivace zaměstnanců. Pouze tehdy, pokud zaměstnanec ví, čeho chce firma prostřednictvím strategických cílů, misí a vize dosáhnout, může sdílet stejné postoje a přispívat k tomu, aby těchto cílů dosáhla.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že téměř polovina respondentů má pocit, že se jejich zaměstnavatel zabývá vztahy na pracovišti. K zajištění zlepšování vztahů na pracovišti využívají zaměstnavatelé jak teambuilding, tak také participaci a zapojování pracovníků. Většina respondentů je spokojena se svou pracovní pozicí a s přístupem svého nadřízeného. Téměř všichni respondenti pracují v kolektivu a se vztahy v tomto kolektivu jsou spíše spokojeni. Možnost rozvíjet se a získávat nové poznatky má polovina respondentů, kdy muži tuto možnost jednoznačně vnímají jako motivaci pro podávání vyšších pracovních výkonů, ale ženy tento názor zastávají pouze z jedné třetiny. Jako nejčastější prostředek ke zvýšení motivace zaměstnanců využívají zaměstnavatelé příspěvky na stravování. U více než poloviny respondentů zaměstnavatel zajišťuje vzdělávání zaměstnanců, které má však podle výzkumu na motivaci zaměstnanců jen nepatrný vliv. Tři čtvrtiny žen i mužů mají pocit, že svou práci vykonávají minimálně na 100%, někteří jsou však přesvědčeni, že dělají ještě víc, než po nich zaměstnavatel vyžaduje. Několik respondentů však přiznalo, že by měli svoji práci vykonávat lépe.

Se vztahy na pracovišti je spokojena většina respondentů, avšak někteří vnímají vztahy na pracovišti spíše jako stresující faktor. Pokud by respondenti byli se vztahy na pracovišti nespokojeni, měli by zájem najít si jiné zaměstnání.

## Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
4. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2.aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
6. DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
7. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Nové reality*. Praha : Management press, 1995. 244 s. ISBN 80-85603-85-3.
8. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
9. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
10. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce : jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
11. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* . Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
12. MILULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

13. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
14. *PROFI-MEN, v.o.s.* [online]. 2006 [cit. 2011-03-28]. Personální poradenství a služby. Dostupné z WWW: <[www.profimen.cz](http://www.profimen.cz)>.
15. RUMPÍK, Daniel. Věčný problém - efektivní vnitřní komunikace. *Marketingové noviny* [online]. 12.9.2005, č.9, [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.marketingovenoviny.cz>>.
16. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů : překlad bestselleru Human resource champions* . Praha : Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
17. VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
18. ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

## Seznam grafů

Graf č. 1: Složení respondentů podle pohlaví	40
Graf č. 2: Věková struktura respondentů	41
Graf č. 3: Pracovní pozice a její preference	43
Graf č. 4: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného	43
Graf č. 5: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného	44
Graf č. 6: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného	44
Graf č. 7: Hodnocení přístupu přímého nadřízeného	45
Graf č. 8: Poskytování prostředků k motivaci zaměstnanců	46

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy	27
--	----

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Konceptuální rámec pro studium organizační kultury a efektivnosti	26
--	----

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření - Dotazník

Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření

*Tabulka 1a, 1b: Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel zabývá vztahy na pracovišti?*

*Tabulka 2a, 2b: Jste spokojen(a) se svou pracovní pozicí?*

*Tabulka 3a, 3b: Pokud jste spokojen(a), co především se Vám na Vaší pozici líbí?*

*Tabulka 4a, 4b: Jak byste ohodnotil(a) přístup Vašeho přímého nadřízeného?*

*Tabulka 5a, 5b: Pracujete v kolektivu?*

*Tabulka 6a, 6b: Jestliže zní Vaše odpověď ano, jste spokojen(a) se vztahy v tomto kolektivu?*

*Tabulka 7a, 7b: Máte možnost se ve firmě rozvíjet a získávat nové poznatky z Vašeho oboru?*

*Tabulka 8a, 8b: Jestliže ano, motivuje Vás to k vyšším výkonům?*

*Tabulka 9a, 9b: Máte pocit, že svou práci vykonáváte na 100%?*

*Tabulka 10a, 10b: Jaké prostředky používá Vás zaměstnavatel k motivaci?*

*Tabulka 11a, 11b: Probíhá ve Vaší firmě vzdělávání zaměstnanců (školení, vzdělávací kurzy, workshopy, ...)?*

*Tabulka 12a, 12b: Jestliže ano, baví Vás to?*

*Tabulka 13a, 13b: Je ve Vaší firmě věnována pozornost teambuildingu (budování týmové spolupráce)?*

*Tabulka 14a, 14b: Máte možnost participace (podílet se na změnách procesů)?*

*Tabulka 15a, 15b: Myslíte si, že zapojování pracovníků může mít kladný vliv na úspěšnost organizace?*

*Tabulka 16a, 16b: Myslíte si, že je třeba mít dobré vztahy na pracovišti?*

*Tabulka 17a, 17b: Jste spokojen(a) se vztahy na Vašem pracovišti?*

## Příloha č. 1: Dotazníkové šetření – Dotazník

Dobrý den,

mé jméno je Kateřina Mansfeldová. Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku.

**Dotazník slouží pouze pro účely praktické části mé bakalářské práce, jednotlivé dotazníky i kompletní výsledek výzkumu bude zveřejněn jen v mé bakalářské práci.**

Tato část mé práce je velice důležitá, proto Vás prosím o vyplnění dotazníku s co největší přesností. Dotazník Vám nezabere více než 10 minut, proto doufám, že Vás jeho vyplnění nebude obtěžovat.

Za vyplněný dotazník předem děkuji ☺

### Otázky:

1. Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel zabývá vztahy na pracovišti?

ano	<input type="checkbox"/>
ne	<input type="checkbox"/>

2. Jste spokojen(a) se svou pracovní pozicí?

zcela spokojen(a)	<input type="checkbox"/>
spíše spokojen(a)	<input type="checkbox"/>
spíše nespokojen(a)	<input type="checkbox"/>
zcela nespokojen(a)	<input type="checkbox"/>

3. Pokud jste nespokojen(a), co prioritně by se mělo na Vaší pracovní pozici změnit?

.....

4. Pokud jste spokojen(a), co především se Vám na Vaší pozici líbí?

finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>
pracovní doba	<input type="checkbox"/>
náplň práce	<input type="checkbox"/>
kolektiv	<input type="checkbox"/>

Jiné .....

5. Jak byste ohodnotil(a) přístup Vašeho přímého nadřízeného?  
(prosím očíslovte dle tabulky)

ochota	
odbornost	
komunikativnost	
spolehlivost	

zcela spokojen(a)	1
spíše spokojen(a)	2
spíše nespokojen(a)	3
zcela nespokojen(a)	4

Jiný přístup .....

6. Pracujete v kolektivu?

ano	
ne	

7. Jestliže zní Vaše odpověď ano, jste spokojen(a) se vztahy v tomto kolektivu?

zcela spokojen(a)	
spíše spokojen(a)	
spíše nespokojen(a)	
zcela nespokojen(a)	

8. Máte možnost se ve firmě rozvíjet a získávat nové poznatky z Vašeho oboru?

zcela určitě, v poslední době jsem se naučil(a).....	
docela ano	
spíše ne	
vůbec ne	

9. Jestliže ano, motivuje Vás to k vyšším výkonům?

ano, motivuje	
spíše motivuje	
nevím	
spíše nemotivuje	
zcela nemotivuje	

10. Máte pocit, že svou práci vykonáváte na 100%?

mám pocit, že svou práci vykonávám na více než 100%	
myslím si, že svou práci vykonávám na 100%	
rád(a) bych svou práci vykonával(a) lépe, ale firma mi k tomu nevytváří podmínky (abych mohl(a) práci vykonávat lépe, potřeboval(a) bych.....)	
myslím, že v mé práci jsou určité rezervy	

11. Jaké prostředky používá Váš zaměstnavatel k motivaci?

(prosím očísľujte dle tabulky)

osobní ohodnocení	
příplatky	
odměny	
příspěvky na stravování	
zvýhodněné rekreace	
služební telefon	
služební automobil	
pochvala	

často používá	1
používá	2
spíše nepoužívá	3
nepoužívá	4

Jiné .....

12. Probíhá ve Vaší firmě vzdělávání zaměstnanců (školení, jazykové kurzy, workshopy, ...)?

ano	
ne	

13. Jestliže ano, baví Vás to?

ano, baví mě to, obohacuje a motivuje	
baví mě to, ale příliš nemotivuje	
spíše mě to nebaví	
myslím si, že je to zcela zbytečné	

14. Je ve Vaší firmě věnována pozornost teambuildingu (budování týmové spolupráce)?

ano	
ne	

15. Myslíte si, že to má nějaký přínos jak pro Vás, tak pro firmu?

.....

16. Máte možnost participace (podílet se změnách procesů)?

ano	
ne	

17. Myslíte si, že zapojování pracovníků může mít kladný vliv na úspěšnost organizace?

ano	
ne	
nedokážu posoudit	



18. Proč?

.....

19. Co si představíte pod pojmem vztahy na pracovišti?

.....

20. Myslíte si, že je třeba mít dobré vztahy na pracovišti?

ano	
ne	
nedokážu posoudit	

21. Proč?

.....

22. Jste spokojen(a) se vztahy na Vašem pracovišti?

zcela spokojen(a)	
spíše spokojen(a)	
spíše nespokojen(a)	
zcela nespokojen(a)	

23. Věková kategorie

18-28	
29-45	
46-60	
60 a více	

24. Pohlaví

Žena	
Muž	

## Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka 1a: Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel zabývá vztahy na pracovišti?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	12	40	2	6,67	14	46,67
Ne	12	40	4	13,33	16	53,33
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 1b: Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel zabývá vztahy na pracovišti?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	8	40	1	5	1	5	0	0	10	50
Ne	6	30	2	10	1	5	1	5	10	50
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 2a: Jste spokojen(a) se svou pracovní pozicí?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	5	16,67	0	0	5	16,67
Spíše spokojen(a)	16	53,33	4	13,33	20	66,66
Spíše nespokojen(a)	3	10	2	6,67	5	16,67
Zcela nespokojen(a)	0	0	0	0	0	0
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 2b: Jste spokojen(a) se svou pracovní pozicí?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	4	20	0	0	0	0	0	0	4	20
Spíše spokojen(a)	9	45	3	15	2	10	1	5	15	75
Spíše nespokojen(a)	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5
Zcela nespokojen(a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 3a: Pokud jste spokojen(a), co především se Vám na Vaší pozici líbí?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Finanční ohodnocení	2	5,1	1	2,5	3	7,6
Pracovní doba	10	25,7	2	5,1	12	30,8
Náplň práce	9	23,1	3	7,7	12	30,8
Kolektiv	10	25,7	2	5,1	12	30,8
Celkem	31	79,6	8	20,4	39	100

Tabulka 3b: Pokud jste spokojen(a), co především se Vám na Vaší pozici líbí?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Finanční ohodnocení	6	16,67	3	8,33	0	0	0	0	9	25
Pracovní doba	4	11,11	3	8,33	1	2,78	1	2,78	9	25
Náplň práce	7	19,45	2	5,55	2	5,55	0	0	11	30,55
Kolektiv	6	16,67	1	2,78	0	0	0	0	7	19,45
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>63,9</b>	<b>9</b>	<b>24,99</b>	<b>3</b>	<b>8,33</b>	<b>1</b>	<b>2,78</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabulka 4a: Jak byste ohodnotil(a) přístup Vašeho přímého nadřízeného?

Odpovědi ženy	Přístup								Celkem	
	Ochota		Odbornost		Komunikativnost		Spolehlivost			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	13	10,83	9	7,5	14	11,67	12	10	48	40
Spíše spokojen(a)	12	10	18	15	11	9,17	13	10,83	54	45
Spíše nespokojen(a)	3	2,5	3	2,5	3	2,5	4	3,33	13	10,83
Zcela nespokojen(a)	2	1,67	0	0	2	1,66	1	0,84	5	4,17
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tabulka 4b: Jak byste ohodnotil(a) přístup Vašeho přímého nadřízeného?

Odpovědi muži	Přístup								Celkem	
	Ochota		Odbornost		Komunikativnost		Spolehlivost			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	7	8,75	12	15,00	7	8,75	9	11,25	35	43,75
Spíše spokojen(a)	10	12,50	6	7,50	12	15,00	8	10,00	36	45,00
Spíše nespokojen(a)	3	3,75	0	0,00	1	1,25	2	2,50	6	7,50
Zcela nespokojen(a)	0	0,00	2	2,50	0	0,00	1	1,25	3	3,75
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>25,00</b>	<b>20</b>	<b>25,00</b>	<b>20</b>	<b>25,00</b>	<b>20</b>	<b>25,00</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Tabulka 5a: Pracujete v kolektivu?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	23	76,67	6	20	29	96,67
Ne	1	3,33	0	0	1	3,33
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Tabulka 5b: Pracujete v kolektivu?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	13	65	2	10	2	10	1	5	18	90
Ne	1	5	1	5	0	0	0	0	2	10
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabulka 6a: Jestliže zní Vaše odpověď ano, jste spokojen(a) se vztahy v tomto kolektivu?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	3	10	0	0	3	10
Spíše spokojen(a)	18	60	5	16,67	23	76,67
Spíše nespokojen(a)	2	6,67	0	0	2	6,67
Zcela nespokojen(a)	0	0	1	3,33	1	3,33
<b>Celkem</b>	<b>23</b>	<b>76,67</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>96,67</b>

Tabulka 6b: Jestliže zní Vaše odpověď ano, jste spokojen(a) se vztahy v tomto kolektivu?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	5	25	1	5	0	0	0	0	6	30
Spíše spokojen(a)	7	35	1	5	1	5	1	5	10	50
Spíše nespokojen(a)	1	5	0	0	1	5	0	0	2	10
Zcela nespokojen(a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>95</b>

Tabulka 7a: Máte možnost se ve firmě rozvíjet a získávat nové poznatky z Vašeho oboru?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela určitě	1	3,33	0	0	1	3,33
Docela ano	14	46,67	0	0	14	46,67
Spíše ne	9	30	4	13,33	13	43,33
Vůbec ne	0	0	2	6,67	2	6,67
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Tabulka 7b: Máte možnost se ve firmě rozvíjet a získávat nové poznatky z Vašeho oboru?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela určitě	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Docela ano	9	45	2	10	1	5	0	0	12	60
Spíše ne	3	15	1	5	1	5	1	5	6	30
Vůbec ne	2	10	0	0	0	0	0	0	2	10
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabulka 8a: Jestliže ano, motivuje Vás to k vyšším výkonům?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano, motivuje	3	10			3	10
Spíše motivuje	5	16,67			5	16,67
Nevím	3	10			3	10
Spíše nemotivuje	4	13,33			4	13,33
Zcela nemotivuje	0	0			0	0
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>50</b>			<b>15</b>	<b>50</b>

Tabulka 8b: Jestliže ano, motivuje Vás to k vyšším výkonům?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano, motivuje	3	15	1	5	0	0	0	0	4	20
Spíše motivuje	6	30	1	5	1	5	0	0	8	40
Nevím	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spíše nemotivuje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zcela nemotivuje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>60</b>

Tabulka 9a: Máte pocit, že svou práci vykonáváte na 100%?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Více než 100%	6	20	2	6,67	8	26,67
Ano	10	33,33	3	10	13	43,33
Rád(a) bych	5	16,67	0	0	5	16,67
Rezervy	3	10	1	3,33	4	13,33
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Tabulka 9b: Máte pocit, že svou práci vykonáváte na 100%?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Více než 100%	5	25	0	0	0	0	0	0	5	25
Ano	5	25	3	15	0	0	0	0	8	40
Rád(a) bych	3	15	0	0	1	5	1	5	5	25
Rezervy	1	5	0	0	1	5	0	0	2	10
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabulka 10a: Jaké prostředky používá Vás zaměstnavatel k motivaci?

Odpovědi ženy	Použití							
	Často používá		Používá		Spíše nepoužívá		Nepoužívá	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Osobní ohodnocení	4	1,67	10	4,17	4	1,67	12	5,00
Příplatky	3	1,25	5	2,08	7	2,92	15	6,25
Odměny	1	0,42	12	5,00	4	1,67	13	5,41
Příspěvky na stravování	12	5	9	3,75	0	0	9	3,75
Zvýhodněné rekreace	1	0,42	3	1,25	0	0	26	10,83
Služební telefon	2	0,83	5	2,08	3	1,25	20	8,33
Služební automobil	0	0	3	1,25	3	1,25	24	10,00
Pochvala	6	2,5	14	5,83	5	2,08	5	2,08
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>12,09</b>	<b>61</b>	<b>25,42</b>	<b>26</b>	<b>10,83</b>	<b>124</b>	<b>51,66</b>

Tabulka 10b: Jaké prostředky používá Vás zaměstnavatel k motivaci?

Odpovědi muži	Použití							
	Často používá		Používá		Spíše nepoužívá		Nepoužívá	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Osobní ohodnocení	4	2,5	7	4,38	3	1,88	6	3,75
Příplatky	4	2,5	2	1,25	4	2,5	10	6,25
Odměny	5	3,12	4	2,5	2	1,25	9	5,62
Příspěvky na stravování	8	5	4	2,5	0	0	8	5
Zvýhodněné rekreace	1	0,62	1	0,62	1	0,62	17	10,63
Služební telefon	6	3,75	2	1,25	0	0	12	7,5
Služební automobil	2	1,25	4	2,5	1	0,62	13	8,13
Pochvala	5	3,12	9	5,63	3	1,88	3	1,88
Celkem	35	21,86	33	20,63	14	8,75	78	48,76

Tabulka 11a: Probíhá ve Vaší firmě vzdělávání zaměstnanců (školení, vzdělávací kurzy, workshopy, ...)?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	15	50	1	3,33	13	53,33
Ne	9	30	5	16,67	14	46,67
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 11b: Probíhá ve Vaší firmě vzdělávání zaměstnanců (školení, vzdělávací kurzy, workshopy, ...)?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	10	50	2	10	1	5	0	0	13	65
Ne	4	20	1	5	1	5	1	5	7	35
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 12a: Jestliže ano, baví Vás to?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Baví, obohacuje, motivuje	4	13,33	0	0	4	13,33
Baví, nemotivuje	8	26,67	0	0	8	26,67
Spíše nebaví	3	10	1	3,33	4	13,33
Je to zbytečné	0	0	0	0	0	0
Celkem	15	50	1	3,33	16	53,33

Tabulka 12b: Jestliže ano, baví Vás to?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Baví, obohacuje, motivuje	3	15	2	10	1	5	0	0	6	30
Baví, nemotivuje	6	30	0	0	0	0	0	0	6	30
Spíše nebaví	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5
Je to zbytečné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	10	50	2	10	1	5	0	0	13	65

Tabulka 13a: Je ve Vaší firmě věnována pozornost teambuildingu (budování týmové spolupráce)?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	8	26,67	2	6,67	13	33,34
Ne	16	53,33	4	13,33	20	66,66
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 13b: Je ve Vaší firmě věnována pozornost teambuildingu (budování týmové spolupráce)?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	6	30	2	10	0	0	0	0	13	40
Ne	8	40	1	5	2	10	1	5	12	60
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 14a: Máte možnost participace (podílet se na změnách procesů)?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	12	40	2	6,67	13	46,67
Ne	12	40	4	13,33	16	53,33
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 14b: Máte možnost participace (podílet se na změnách procesů)?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	11	55	1	5	0	0	1	5	13	65
Ne	3	15	2	10	2	10	0	0	7	35
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 15a: Myslíte si, že zapojování pracovníků může mít kladný vliv na úspěšnost organizace?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	22	73,33	3	10	25	83,33
Ne	0	0	0	0	0	0
Nedokážu posoudit	2	6,67	3	10	5	16,67
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 15b: Myslíte si, že zapojování pracovníků může mít kladný vliv na úspěšnost organizace?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	14	70	2	10	2	10	0	0	18	90
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedokážu posoudit	0	0	1	5	0	0	1	5	2	10
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 16a: Myslíte si, že je třeba mít dobré vztahy na pracovišti?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	24	80	6	20	30	100
Ne	0	0	0	0	0	0
Nedokážu posoudit	0	0	0	0	0	0
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 16b: Myslíte si, že je třeba mít dobré vztahy na pracovišti?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Ano	14	70	3	15	2	10	0	0	19	95
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedokážu posoudit	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100

Tabulka 17a: Jste spokojen(a) se vztahy na Vašem pracovišti?

Odpovědi ženy	Věková kategorie				Celkem	
	18-28		29-45			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	1	3,33	1	3,34	2	6,67
Spíše spokojen(a)	21	70	4	13,33	25	83,33
Spíše nespokojen(a)	2	6,67	1	3,33	3	10
Zcela nespokojen(a)	0	0	0	0	0	0
Celkem	24	80	6	20	30	100

Tabulka 17b: Jste spokojen(a) se vztahy na Vašem pracovišti?

Odpovědi muži	Věková kategorie								Celkem	
	18-28		29-45		46-60		60 a více			
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
Zcela spokojen(a)	5	25	1	5	0	0	0	0	6	30
Spíše spokojen(a)	8	40	2	10	2	10	1	5	13	65
Spíše nespokojen(a)	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5
Zcela nespokojen(a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	14	70	3	15	2	10	1	5	20	100