

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Negativní aspekty vztahů na pracovišti  
– prevence a řešení**

**Negative aspects of workplace relationships  
– prevention and solution**

**Anna Holá**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Negativní aspekty vztahů na pracovišti – prevence a řešení“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23.4.2022

v. r. Anna Holá

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za odborné vedení, vstřícnost, množství podnětných rad a připomínek, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Negativní aspekty vztahů na pracovišti .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Nežádoucí chování na pracovišti a jeho následky .....</b>	<b>9</b>
2.1 Diskriminace .....	9
2.1.1 Genderová diskriminace .....	9
2.1.2 Rasová diskriminace .....	9
2.1.3 Věková diskriminace .....	10
2.2 Agresivita .....	10
2.3 Sexuální obtěžování .....	10
2.4 Šikana .....	11
2.5 Následky nežádoucího chování .....	12
2.5.1 Syndrom vyhoření .....	12
2.5.2 Fáze syndromu vyhoření .....	13
2.5.3 Příznaky syndromu vyhoření .....	13
2.5.4 Prevence syndromu vyhoření .....	14
2.6 Stres .....	14
<b>3 Konflikty na pracovišti .....</b>	<b>15</b>
3.1 Konflikt .....	15
3.1.1 Potřebné konflikty .....	15
3.1.2 Nežádoucí konflikty .....	16
3.1.3 Druhy konfliktů .....	16
3.2 Reakce na konflikt .....	17
3.3 Techniky řešení konfliktů .....	17
3.3.1 Model E-R-I .....	18

3.3.2	Mediace.....	19
3.4	Porozumění kulturním rozdílům jako prevence pracovních konfliktů a různé přístupy k řešení konfliktů .....	20
3.4.1	Česká Republika .....	20
3.4.2	Zahraničí .....	21
3.5	Prevence vzniku konfliktů.....	26
3.5.1	Správně fungující tým.....	26
3.5.2	Pracovní podmínky a pracovní prostředí .....	28
3.5.3	Rotace pracovních úkolů a pracovních míst jako prevence vzniku konfliktů na pracovišti.....	30
<b>4</b>	<b>Další aspekty vztahů na pracovišti .....</b>	<b>32</b>
4.1	Firemní kultura.....	32
4.2	Mezigenerační rozdíly – Age management.....	32
<b>5</b>	<b>Asertivita a zásady komunikace .....</b>	<b>36</b>
5.1	Asertivita .....	36
5.2	Zásady komunikace.....	37
5.2.1	Negativní aspekty mezilidské komunikace.....	38
<b>6</b>	<b>Výzkum.....</b>	<b>41</b>
6.1	Struktura dotazníku .....	41
6.1.1	První část dotazníku.....	41
6.1.2	Druhá část dotazníku .....	42
6.1.3	Třetí část dotazníku.....	43
6.2	Respondenti.....	43
6.3	Současný stav vztahů na pracovišti.....	43
6.3.1	Vztahy na pracovišti .....	43
6.3.2	Konflikty - účastníci .....	44

6.3.3	Konflikty a jejich řešení.....	45
6.3.4	Prevence konfliktů .....	46
6.3.5	Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti .....	46
6.3.6	Současné trendy v řešení konfliktů.....	48
6.3.7	Šikana.....	49
6.4	Závěr průzkumu .....	50
<b>7</b>	<b>Postup řešení konfliktů na pracovišti vzhledem k současným trendům.....</b>	<b>51</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>59</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Negativní aspekty vztahů na pracovišti jsou něco, čemu se téměř žádný zaměstnanec nemůže vyhnout, proto je toto téma stále aktuální. Cílem této bakalářské práce je objasnit základní pojmy týkající se vztahů na pracovišti se zaměřením na jejich negativní aspekty. Do negativních aspektů vztahů na pracovištích řadíme konflikty, šikanu, okolní vlivy, které negativně ovlivňují vztahy (například organizační kulturu, pracovní prostředí, ale i stres na pracovišti, nebo diskriminaci). Dále sem můžeme zařadit důsledky špatné komunikace, šikany a dalších výše jmenovaných jevů.

Dalším cílem práce je porovnat přístupy k řešení konfliktů v České republice a jiných zemích, v souvislosti s tím i porovnat specifické zvyky a komunikační přístupy, jejichž znalost pomůže zabránit vzniku nedorozumění a konfliktů (nejen) při mezinárodních jednáních.

Praktická část má za úkol zmapovat současnou situaci na některých pracovištích, odhalit nejčastější příčiny konfliktů a zjistit, který z negativních aspektů současných vztahů na pracovištích je zaměstnanci vnímán jako nejproblémovější.

Výstupem této práce budou doporučení, která reagují na současné trendy. V souvislosti s tím budou navržena preventivní opatření, která negativní aspekty pomohou minimalizovat a podpořit tak dobré vztahy na pracovišti. Důraz bude kladen na již existující techniky, kterými se budeme zabývat v teoretické části. Dodržování těchto opatření nepovede k úplnému odstranění negativních aspektů vztahů na pracovišti, ale pomůže minimalizovat zbytečné konflikty. Dalším výsledkem může být i vyšší motivace zaměstnanců, lepší produktivita spokojených zaměstnanců (konflikty a jejich následky mohou vést ke snížení pracovní výkonnosti a v některých extrémních případech i ke kontraproduktivnímu chování), jejich vyšší loajalita ke společnosti a menší fluktuace - spokojený zaměstnanec chce ve společnosti zůstat, nespokojený chce odejít. Hnacím motorem každé společnosti jsou její zaměstnanci, jejichž motivace a spokojenost je velice důležitá.

# 1 Negativní aspekty vztahů na pracovišti

Vztahy na pracovišti mají mnoho aspektů. Některé jsou pozitivní – sem patří dobrý kolektiv, přátelští kolegové, skvělá komunikace... Vždy však existuje i druhá strana mince. Existují i negativní aspekty vztahů na pracovišti.

Mezi negativní aspekty vztahů na pracovišti můžeme zařadit například různé druhy šikany, dále konflikty způsobené špatnou komunikací, stresem, nebo špatnými pracovními podmínkami. Můžeme sem zařadit i nedorozumění způsobená věkovým rozdílem pracovníků, diskriminaci (rasovou, genderovou...) nebo sexuální obtěžování.

Vztahy na pracovišti jsou silně ovlivněny různými faktory, mezi které můžeme zařadit například firemní kulturu, nejasnou pracovní náplň pracovníků a nejasné kompetence, přílišný stres a špatné pracovní prostředí. Velice důležitá je i prevence konfliktů.

Jednotlivými pojmy souvisejícími s negativními aspekty vztahů na pracovišti se budeme zabývat v rámci každé kapitoly zvlášť.



## **2 Nežádoucí chování na pracovišti a jeho následky**

### **2.1 Diskriminace**

Diskriminace je určité znevýhodnění zaměstnance. K diskriminaci může vést mnoho důvodů, podle toho rozlišujeme diskriminaci rasovou - tehdy je znevýhodněn příslušník určité rasy nebo barvy pleti. Dalším důvodem diskriminace může být pohlaví, sexuální orientace, náboženství, nebo věk.

„Diskriminace se projevuje ve formě přímé, nepřímé či skryté a zjevné. Diskriminace zjevná je snadno prokazatelná a postižitelná, což neplatí u diskriminace skryté...“  
(Šnýdrová, 2006 , str. 17)

#### **2.1.1 Genderová diskriminace**

Genderová diskriminace je znevýhodňování jednoho z pohlaví oproti druhému. Na trhu práce jsou často diskriminovanou skupinou ženy. Podle Šnýdrové (2006) je naše společnost uspořádána podle mužů, tudíž se i zdánlivě genderově neutrální projekty a praktiky nakonec ukazují jako androcentrické.

Známým příkladem nerovnosti mezi muži a ženami je platové ohodnocení. Podle českého statistického úřadu (údaj z roku 2017) patří rozdíl mezi příjmy žen a mužů v České republice mezi největší v Evropě. Dále také uvádí, že jsou ženy častěji ohroženy nezaměstnaností. (Báčová, 2017)

Genderová diskriminace se ale nemusí týkat jen žen! V některých případech jsou to právě muži, kteří jsou diskriminováni, a to často v souvislosti s některými povoláními. Příkladem takové pozice mohou být uklízečky, dále například učitelky v mateřské školce, sekretářky a asistentky. S muži na těchto pozicích se setkáváme jen zřídka a je velice pravděpodobné, že v případě přijímacího pohovoru budou upřednostněny právě ženy.

Podobným případem jsou ženy jako IT technici. Se ženou se v tomto oboru téměř nesetkáme a pokud ano, musí často čelit různým předsudkům.

#### **2.1.2 Rasová diskriminace**

Vzhledem k rasové příslušnosti může docházet k negativní diskriminaci (znevýhodnění určité osoby vzhledem k její rase), nebo k pozitivní diskriminaci. Ta má příslušníkům menšin zajistit stejnou příležitost k pracovnímu uplatnění, jaké se dostává příslušníkům,

většinové rasy populace. Patří sem například kvótní systém, který ovlivňuje počet příslušníků diskriminovaných menšin. Pozitivní diskriminace však může mít negativní dopady. Jedním z nich je například posílení stereotypního vnímání menšin tím, že je nutné je prosazovat. (Pauknerová, 2012)

Domníváme se, že rasová diskriminace je v současné době často probíraným problémem, a tak může strach z obvinění z rasové diskriminace vést právě k opačnému efektu, a to k pozitivní diskriminaci, která nemusí být ku prospěchu společnosti (pokud například upřednostníme zaměstnance určité rasové menšiny před zaměstnancem s lepšími pracovními zkušenostmi).

### **2.1.3 Věková diskriminace**

Tento termín je často užíván v souvislosti se starší generací. Může se ale vztahovat i k dalším věkovým skupinám. (DeVito (2008). V pracovním procesu může docházet nejen k diskriminaci starších osob, ale i čerstvých absolventů, nebo mladých lidí. Domníváme se, že mohou existovat názory, že se velmi mladý člověk nehodí do vedení firmy, protože nebude mít dostatečnou autoritu a zkušenosti vzhledem ke svému věku. S tímto tématem úzce souvisí problematika age managementu, kterou se budeme zabývat v kapitole „Age management“.

## **2.2 Agresivita**

Agresivita je něco, co na pracoviště rozhodně nepatří. „Agrese, je chápána jako určitá forma chování, jejímž prvotním cílem je někomu vědomě a záměrně ublížit, poškodit ho. Nemusí se jednat pouze o fyzickou agresi, stejně účinná, v některých případech dokonce účinnější, je i agrese psychická či verbální.“ (Boukalová a kol., 2020, s.32) Může se stát, že se s ní setkáme, a to zvláště na pracovištích, kde je součástí práce styk s veřejností.

Pokud se setkáme s agresivním jedincem, můžeme použít jednu z technik asertivního jednání. Nikdy bychom neměli agresorovi „oplácet stejnou mincí“.

## **2.3 Sexuální obtěžování**

Joseph A. DeVito (2008) definuje dva druhy sexuálního obtěžování. Prvním z nich je obtěžování quid pro quo, kdy jsou zaměstnanci výměnou za sexuální akt nabízeny různé výhody, a zároveň mu mohou hrozit i následky. Druhým typem je obtěžování nepřátelským prostředím. Do tohoto typu sexuálního obtěžování patří různé sexistické

narážky a vtipy, sexuální a ponižující výrazy a gesta. Jejich vlivem vzniká obtěžující nepřátelské prostředí.

Sexuální obtěžování na pracovišti může být velkým problémem, můžeme se setkat s tím, že se žena obléká určitým způsobem, což si někteří muži mohou vyložit jako výzvu k sexuálnímu obtěžování, i když tomu tak vůbec není. Žena se vyzývavým způsobem obléká prostě proto, že se tak cítí dobře. V takovém případě může vzniknout názor, že si žena za obtěžování může sama, nebo že si to zaslouží. To ale rozhodně není pravda. Sexuální harašení na pracoviště rozhodně nepatří. S tím úzce souvisí i milostné vztahy na pracovišti. Lásku nelze zakázat, ale rozhodně bychom nedoporučovali vyhledávat právě takovýto typ vztahů. Víme o případech, kdy právě rozchod takovýchto partnerů vedl k rozvratu vztahů na celém pracovišti.

## 2.4 Šikana

Šikana je termín, který si většina populace spojuje se školstvím. Domníváme se, že šikana ve školách je mnohem častější než šikana na pracovištích. V této práci se budeme zabývat právě šikanou na pracovištích, jejím vznikem, prevencí a možným způsobem řešení.

Koubek (2014) vymezuje dva základní druhy šikany na pracovišti: mobbing a bossing. Dále uvádí že, původce šikany často povzbuzuje ostatní, aby se šikany také účastnili. Skupina šikanujících pak promítá věci, které sama nemá zvládnuté do oběti. O šikaně hovoříme, jsou-li překročeny elementární zásady respektu k druhému člověku.

### *Mobbing*

Leymann a Zapf (1996, vlastní překlad) definuje mobbing jako neetickou komunikaci, která je záměrně a systematicky provozována jedním, nebo více lidmi a zaměřuje se na jednu osobu. Ta je vlivem tohoto jednání bezbranná a bezmocná. Tyto aktivity jsou pravidelné (alespoň jednou týdně) a dlouhodobé (trvají alespoň 6 měsíců).

„Mobbing nejčastěji vzniká mezi osobami postavenými v hierarchii podniku na stejné úrovni. Na postavení v hierarchii závisí také zvolený druh mobbingu. Na nižších úrovních se častěji útočí na soukromí život oběti. [...] Na vyšší úrovni se obvykle využívá systematického zatlačování do ústranní a znevažování výsledků práce a odborných schopností.“ (Pauknerová a kol, 2012, s.246)

### *Bossing*

Bossing je šikana ze strany nadřízeného. Může probíhat formou zesměšňování, přetěžování pracovními úkoly, nebo naopak přidělováním podřadných úkolů, dohledu nad pracovníky a neustálé kritiky. (Hadfield & Hasson, 2012)

### *Staffing*

Staffingem označujeme šikanu ze strany podřízeného. Domníváme se, že tento druh šikany není moc obvyklý, a proto se jím také nebudeme hlouběji zabývat.

## **2.5 Následky nežádoucího chování**

Šikana může způsobovat, psychické i fyzické utrpení a může vést i k poškození zdraví. Agresory také negativně ovlivňuje, jelikož upevňuje jejich postoje, duchovní a mravní deficit. Šikana také negativně ovlivňuje ostatní členy kolektivu. (Machová, 2015)

### *Následky šikany*

Psychologické následky: deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti. Dlouhodobě může vést i k sebevraždě – a to hlavně následkem šikany.

Psychosomatické následky: poruchy srdeční funkce a krevního oběhu, bolesti hlavy, zad a šíje, poruchy zažívacího traktu ad.

Ekonomické důsledky: vznikají v případě pracovní neschopnosti.

(Pauknerová a kol., 2012)

Nežádoucí chování na pracovišti může vést k narušení psychické pohody zaměstnanců, ale i kolegů, kteří nejsou přímými účastníky takového chování. Jak už název napovídá, takové chování je na pracovišti nežádoucí a mělo by být co nejrychleji eliminováno. Důležité také je nepodporovat vznik takového chování a dbát na prevenci. Problematikou prevence nežádoucího chování se budeme zabývat v jednotlivých kapitolách.

### **2.5.1 Syndrom vyhoření**

„Syndrom vyhoření lze popsat jako duševní stav, jenž často postihuje ty, kteří profesně neustále přicházejí do styku s lidmi, například zdravotníci, sociální pracovníci, poradci, učitelé apod. Je charakteristický tím, že se dotyčný celkově necítí dobře a je emocionálně, duševně i tělesně vyčerpaný.“ (Mlčoch, 2008) Syndrom vyhoření ale pozorujeme i u ostatních profesí. Důvodem jsou mimo jiné aspekty uvedené jako projevy první fáze

syndromu vyhoření – tedy vysoká míra motivace a angažovanosti, pracovní ideály, touha měnit staré pořádky apod.

### 2.5.2 Fáze syndromu vyhoření

První fází syndromu vyhoření je **idealistické nadšení**, nadmíra motivace, pracovník se velmi snaží a většinou má nerealistické představy. Následuje **stagnace**. Bortí se původní iluze, snaha mít v práci klid a vyhýbat se těžké práci. **Frustrace** - zaměstnanec začíná být prací frustrovaný, demotivovaný. **Apatie** - v této fázi má zaměstnanec za cíl přežít pracovní dobu, může být častěji nemocný, je rád, když do práce nemusí. Konečnou fází je **syndrom vyhoření**. Syndrom vyhoření často souvisí s depresivními stavy, zaměstnanec odchází do jiného zaměstnání, nebo se snaží najít jinou pracovní pozici. Případně může absolvovat psychoterapii, nebo přehodnotit svůj životní styl a postoje. (Praško & Pešek, 2016)

Průběh syndromu vyhoření si můžeme představit jako zápalku. První fáze odpovídá tomu, když sirku zažehneme. Pracovník je plný elánu a nadšení. Následuje mírné pohasnutí plamene. Kdy se pracovníkovi představy pomalu bortí a nadšení opadá. Plamínek pomalu hoří, což by mohlo odpovídat stagnaci. Fáze apatie je, jako když už z něj zbyde jen žhavé doutnající dřívko, zaměstnanec nemá energii cokoli řešit, chce jen přežít a pokud možno, vyhnout se pracovním povinnostem. Na konci nám zbyde jen černá vyhořelá sirka, kterou jak víme, už většinou nezvládneme znovu zapálit - stejně tak je velice těžké zaměstnance, který došel do fáze syndromu vyhoření, znovu zapojit do práce na stejné pozici.

### 2.5.3 Příznaky syndromu vyhoření

Příznaky můžeme rozdělit do třech oblastí. Jsou to: emoční vyčerpání, depersonalizace a snížený osobní výkon.

Úrovně, na kterých se syndrom vyhoření projevuje:

**Psychická úroveň zahrnuje** pocit vynakládání velkého úsilí bez dosažení výsledku, duševní vyčerpání, celkový útlum, depresivní stavy, smutek, beznaděj, pocit bezcennosti. **Na fyzické úrovni** se může projevovat ochablost, apatie, zažívací a dýchací potíže, bolesti hlavy, svalů, porucha spánku atd. **V sociálních vztazích** se projevuje snahou zabránit kontaktu s klienty, kolegy a všemi osobami souvisejícími s profesí, narůstají konflikty, dále je to nízká empatie a nechť ke všemu, co souvisí s profesí.

(Raudenská & Javůrková, 2011)

#### 2.5.4 Prevence syndromu vyhoření

Vyhnutí se extrémnímu stresu může být možnou prevencí syndromu vyhoření (Stock, 2010)

Peterková (n.d.) klade důraz na mezilidské vztahy jako prevenci syndromu vyhoření, které hrají roli jako tzv. podpůrné sítě. Aktivně člověku naslouchají a mohou mu pomoci. Dalším důležitým faktorem jsou zaměstnavatelé, kteří zaměstnancům mohou nabízet různé workshopy. Dalším aspektem je typ osobnosti člověka, který je méně náchylný k syndromu vyhoření, jelikož nemá sklony hnát se za výkonem, důležité je také umění odmítat a odpočívat.

Dále bychom si dovoluovali doplnit citlivost k sobě samému, věnovat pozornost svým pocitům. To může pomoci k včasnému odhalení počínajícího syndromu vyhoření.

### 2.6 Stres

Stres má tři druhy příčin. Jsou to **fyzické stresory** jako například hluk, hlad, přemíra podnětů. **Sociální stresory** představují konflikty s kolegy v zaměstnání nebo ztráta blízké osoby. **Psychické stresory** tvoří časová tíseň, příliš vysoké či nedostatečné vytížení, mnoho změn během krátké doby. (Stock, 2010)

Stres neovlivňuje jen jednotlivce, dokáže mít vliv na celé kolektivy. Fyzické a některé psychické stresory (například vlivem vysokého vytížení pracovníků) se mohou podepsat na celých kolektivech. Každý jistě ví, že jedinec, který je ve stresu, jedná jinak než jedinec, který je v psychické pohodě. Může být výbušnější, hůře reaguje na změny, špatné zprávy, na další úkoly. Pokud ve stresu pracuje celý kolektiv, může to vést ke konfliktům, ke snížení pracovní výkonnosti a ke vzrůstající nespokojenosti. Domníváme se, že stres na pracovišti může mít vliv i na množství pracovních úrazů. Toto usuzujeme na základě zkušeností. Je pravděpodobné, že ve chvíli, kdy je pracovník ve stresu a příliš spěchá, práce se mu nedaří, dělá více chyb a je náchylnější ke zranění sebe sama.

## 3 Konflikty na pracovišti

### 3.1 Konflikt

Podle Bednáře (2013) bývají konflikty ve většině případů vnímány jako negativní situace, u nichž lidé prožívají nepříjemné pocity. V menším měřítku to pak mohou být i pocity příjemné, například uvolnění napětí nebo uspokojení.

#### 3.1.1 Potřebné konflikty

Konflikty dynamizují společenské systémy, umožňují jejich pohyb a vývoj. Bez nich by nedocházelo k vývoji. (Plamínek 2013) Plamínek popisuje konflikty jako palivo pro vývoj, motorem je podle něj samotné řešení konfliktů.

Jako příklad toho, že konflikty jsou skutečně užitečné, můžeme uvést vývoj pracovního týmu. „Rozvoj týmu probíhá často v typických vývojových stádiích: od prvotní orientace, přes konflikty, pocit soudržnosti, opojení, zklamání až po přijetí, kdy po překonání mnoha problémů tým pracuje úspěšně a na racionálním základě“ (Kolajová 2006, s.53).

Každý z nás má potřebu řešení problémů odkládat a vyhýbat se mu. To samé platí i pro pracovníky. Pokud například vedoucí pracovník ví, že špatně funguje tiskárna ve vedlejší kanceláři (občas potiskne jen půlku stránky), může čekat až se rozbije úplně. Pokud se ale dva pracovníci pohádají, protože jeden vytiskl více dokumentů, tiskárna přestala fungovat a druhý ho obvinil z toho, že ji rozbil, vznikne konflikt, který se musí řešit hned. To se vedoucímu samozřejmě nelíbí, a tak nechá objednat novou tiskárnu, aby se taková situace neopakovala. Toto je jen jeden z příkladů toho, kdy měl konflikt pozitivní dopad.

Dalším případem, kdy může vést konflikt ke prospěchu společnosti, může být situace, kdy zaměstnanec navrhuje mnohem efektivnější řešení výroby, ale jeho vedoucí mu nenaslouchá. Když zaměstnanec svůj návrh opakuje po několikáté, dojde k hádce, kterou musí řešit vyšší manažer. Ten zjistí, že návrh pracovníka je velmi dobrý a věci se dají do pohybu. Pokud by nedošlo ke konfliktu, návrh pracovníka by se nikdy k manažerovi nedostal. Tímto netvrdíme, že mají pracovníci návrhy na řešení prosazovat takovým způsobem, který povede ke konfliktu. V každé společnosti jistě existují mnohem efektivnější cesty, které může zaměstnanec využít pro sdílení nových nápadů.

### 3.1.2 Nežádoucí konflikty

„Zatímco konflikty, třebaže jsou na pracovišti nežádoucí, jsou takřka nevyhnutelné a nezřídka i přínosné, mobbing je negativní jev, kterému se vyhnout lze!“ (Svobodová, 2008, s. 26).

Mezi nežádoucí konflikty můžeme zařadit například výše zmíněnou šikanu, můžeme sem zařadit konflikty, které vznikají vlivem špatné komunikace a pracovníky nikam neposouvají, dále sem patří hádky, urážky jednotlivců, můžeme sem zařadit i diskriminaci. Nežádoucí konflikty nevedou k řešení žádného problému, vytvářejí zbytečné napětí, které ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

### 3.1.3 Druhy konfliktů

Konflikty mohou být **interpersonální** (vnější) nebo **intrapersonální** (vnitřní). (Jermář a kol., 2017)

Interpersonální konflikt vzniká mezi dvěma a více jedinci, zatímco interpersonální konflikt je pouze uvnitř jednoho jedince. Příkladem interpersonálního konfliktu může být rozhodování, zda se budeme učit na zkoušku, nebo půjdeme do kina. Ve chvíli, kdy nám rodič říká, že se máme učit, my chceme jít do kina a pohádáme se kvůli tomu, jedná se o konflikt interpersonální.

Domníváme se, že ke vnitřnímu konfliktu může docházet, pokud se chceme vyhýbat konfliktu vnějšímu. Kdy například s něčím nesouhlasíme, ale neozveme se a vzniká v nás rozpor (měl/a jsem se ozvat/neměl/a jsem se ozvat). To vede k tomu, že jsme sami na sebe nazlobení, jsme nervózní a necítíme se dobře. Vnější konflikt je viditelný, zatímco vnitřní viditelný není, a proto ho nikdo nemůže vyřešit, pokud to my nechceme.

### Věcná a vztahová rovina konfliktu

Existují dvě roviny konfliktu a těmi je rovina věcná a vztahová. Věcná rovina konfliktu je praktická, kdy ke konfliktu dochází například vlivem jiných názorů na správný technologický postup. Tato rovina konfliktu může být žádoucí, přinést nové poznatky, nebo nová řešení.

Vztahová rovina konfliktu je rovinou osobní, konflikt je hnán emocemi, pravděpodobně nepřinese žádná nová řešení ani posun.



Může se stát, že se konflikt z roviny věcné přesune do roviny vztahové, která už společnosti nic nepřinese. Takový konflikt by se měl urychleně řešit.

### **3.2 Reakce na konflikt**

Bednář a kol. (2013) uvádí tyto reakce na konflikt:

#### **Agrese - konfrontační reakce**

#### **Únik- vyhýbání se konfliktu**

#### **Pasivita – popírání konfliktu**

Agrese je velmi zřetelnou reakcí, ke které někteří jedinci mají sklony. Je to velmi silná reakce. Agrese může vést až k vzájemnému napadení a následným právním konfliktům. Její výhodou je to, že pokud jeden z účastníků konfliktu reaguje agresivně, zviditelňuje tak konflikt ostatním. Konflikt pak musí být řešen a pravděpodobně bude rychle vyřešen. Agrese by však neměla být za žádných okolností podporována a tolerována.

Úniková reakce je taková, kdy jedna osoba ustupuje, aby konflikt nevznikl, utíká před ním, nebo se stahuje do ústraní při již vzniklém konfliktu. Tím však dosáhne toho, že konflikt nebo jeho řešení oddaluje. Může docházet k intrapersonálnímu konfliktu, který je nevyhnutelný a rozhodně není méně škodlivý. Takový konflikt je ostatním neviditelný a jen těžko se řeší. Časem pak může dojít k vyhocení situace. Kdy může dojít k tzv. výbuchu emocí.

Pasivní člověk nereaguje, nechce problém řešit, nechce ho vidět, může ho i popírat. Tím však konflikt nezmizí.

### **3.3 Techniky řešení konfliktů**

G.G.Scott (2006) uvádí mimo jiné i tyto základní techniky řešení konfliktů, sporů a problémů:

- **Pochopení politických her na pracovišti** – Pokud na pracovišti vznikne problém, je jistě dobré vědět, co se za ním skrývá, pochopit motivaci účastníků konfliktu, lépe pak porozumíme příčině vzniku konfliktu a můžeme ho lépe řešit.

- **Ověření vlastních domněnek** – Podle autorky vzniká mnoho konfliktů na základě různých domněnek. Než se tedy pustíme do konfrontace, měli bychom si své domněnky ověřit.

- **Zlepšení vlastní komunikace** – Zlepšení vlastní komunikace přispívá k eliminaci různých nedorozumění a následných sporů. Je důležité přesně říci, co chci, případně jak to chci, kdo je za to zodpovědný a do kdy to má udělat. Dobré je naučit se základy asertivity.

- **Různé přístupy z hlediska etiky** – Každý člověk má jiné etické a morální zásady, jejich pochopením, můžeme s danou osobou lépe komunikovat. Pokud si někdo zakládá na tom, aby věci dělal správně, je důležité mu vysvětlit co a jak má udělat. Pro někoho jiného, ale může být důležitější vědět, jaký přínos pro společnost, jeho konání může mít.

- **Zvažování kladů a záporů, praktické rozhodování**

- **Použití modelu E-R-I**

### 3.3.1 Model E-R-I

Tento model nám pomáhá v řešení konfliktu. Jinak se tento model také nazývá Emotion-Reason-Intuition model. Jeho použití má několik fází:

1. Emotion- V první fázi je důležité uklidnit emoce, ať už se jedná o emoce vlastní nebo cizí.
2. Reason- V této fázi se snažíme pochopit a vyhodnotit důvod, který vedl k danému jednání.
3. Intuition- Použijeme intuici, abychom zhodnotili a našli nejlepší řešení dané situace.

(Scott, 2007)

Je jasné, že není dobré snažit se vyřešit konflikt, pokud s námi nebo dalším účastníkem konfliktu zmítají emoce. Proto je dobré neřešit problém ihned, například se domluvit, že se za půl hodiny sejdem v jednacím místnosti. Konflikt je vhodné řešit za účasti co nejméně lidí, pokud je zřejmé, že sami účastníci nejsou schopni konflikt řešit, musí zasáhnout třetí strana, například nadřízený.

Další fází je snaha pochopit důvod jednání druhé osoby. Pokud jsme se dostali do konfliktu, je dobré se zamyslet i nad tím, jaký byl náš skutečný důvod. Často máme

tendenci svádět naše emoce a psychické výbuchy na druhé, ale většinou je hlavní příčina v nás. Například se pohádáme s kolegyní, protože nám vadí její silný parfém. Ale když se nad tím zamyslíme, uvědomíme si, že to dělá už několik let. Pak může být příčinou našeho výbuchu například to, že nám to vadilo vždy, ale nikdy jsme se neozvali (toto je jeden z důvodů, proč je dobré ovládat techniky asertivního chování). Dalším důvodem je to, že jsme se špatně vyspali. A když se pořádně zamyslíme, uvědomíme si, že jsme se včera ošklivě pohádali s tchýní, která má stejný zlozvyk, nakonec dojdeme k tomu, že kolegyně byla jen tou poslední jiskrou, která nám chyběla k výbuchu. Pokud jsme schopni zanalyzovat své vlastní pocity a přiznat si je, dokážeme je pak komunikovat i ostatním. Nemusíme hned říkat, že kolegyně má stejný zlozvyk jako tchýně, můžeme použít například tuto asertivní větu: „Omlouvám se, mám citlivý nos a blbě jsem se vyspal/a. Víím, že za to tak úplně nemůžeš, neměl/a jsem po Tobě vyjet, to mne mrzí. Mohla bys prosím používat méně intenzivní parfém? Velmi mě to dráždí.“

Pomocí intuice (poslední krok), pak zhodnocujeme, které řešení je to nejlepší, musíme sami zvážit, jak bude kolega/kolegyně reagovat na naše sdělení a co je vhodné říkat nebo neříkat. Opět se vrátíme k předchozímu příkladu. Pokud na pracovišti jinak panují přátelské vztahy, nebo předpokládáme, že kolegyně takový argument akceptuje, můžeme použít větu doporučenou v předchozím odstavci. Pokud se ovšem jedná o kolegyni, se kterou nemáme dobré vztahy, ráda šíří pomluvy a vůbec ji nezajímají naše osobní důvody, musíme zvolit úplně jinou strategii.

### **3.3.2 Mediace**

Podle Plamínka (2013) je mediace způsobem zvládnání sporů – tedy těch konfliktů, které mají významnou emotivní, respektive vztahovou složku – za pomoci neutrálního procesního odborníka. Tohoto odborníka označujeme jako mediátora.

Holá (2011) definuje mediaci jako metodu řešení mezilidských konfliktů, při níž kvalifikovaná osoba pomáhá účastníkům konfliktu k vzájemné komunikaci a dorozumění, je přitom využíváno poznatků sociologie a práva, sociální psychologie a částečně i dalších disciplín psychologie.

Přestože se pojem mediace objevuje hlavně v souvislosti se soudními spory, měl by každý pozici vedoucího pracovníka, ať už na úrovni liniových vedoucích, nebo vrcholového managementu, zvládat alespoň základy mediace. Na pracovišti může docházet ke konfliktům vlivem napětí, stresu, nebo z jiných důvodů a pokud k takovému konfliktu

dojde, je právě na vedoucím, aby vztahy urovnal, nebo alespoň minimalizoval vliv na pracovní výkonnost a správný chod projektů.

### **3.4 Porozumění kulturním rozdílům jako prevence pracovních konfliktů a různé přístupy k řešení konfliktů**

Porozumění kulturním zvyklostem je velice důležité při jakémkoli mezinárodním styku. Pokud známe kulturu, ze které pochází osoba, se kterou máme spolupracovat, podepisovat smlouvy, nebo vést rozhovor, můžeme se vyhnout mnoha nepříjemnostem, budeme vědět, jak pravděpodobně bude vypadat jednání, komunikace, nebudeme překvapeni, pokud druhá strana bude smlouvat, vést před zahájením samotného jednání osobní rozhovory apod.

Při mezinárodní komunikaci je také velice důležité respektovat časová pásma.

#### **3.4.1 Česká Republika**

Bednář a kol. (2013) uvádí několik klíčových bodů k řešení konfliktních situací. Každý z nich si dovolíme rozvést. **Řešení ve vhodnou dobu a na správném místě.** Správné načasování a místo jsou při řešení konfliktu jistě velmi důležité. Existují dva nežádoucí extrémy, které může nadřazený (nebo osoba odpovědná za vyřešení konfliktu) zvolit.

Prvním z nich je snaha řešit konflikt ve chvíli, kdy je nejvíce vystupňovaný. Pokud například dojde k hádce na pracovišti, lze ji ukončit, než dojde k již zmíněné eskalaci, ale neměla by se řešit okamžitě. Představíme si osobu, která se zrovna účastní hádky, je nazlobená a takzvaně „vidí rudě“. S někým takovým se bude hledat konstruktivní řešení problému jen těžko.

Druhým extrémem, který může působit „pohodlně“, je počkat, až se problém vyřeší sám. Toto může být řešením například v případě nějakého drobného sporu, ale pokud se jedná o nějaký vážný problém, dochází k eskalaci konfliktů, a to může mít vliv na celý pracovní kolektiv.

Skvělým řešením je pozvat oba zaměstnance do kanceláře, nebo zasedací místnosti. Nemělo by se jednat o kancelář jednoho ze zúčastněných. Je dobré vybrat takový čas, kdy zúčastněné osoby stále ví, jak a proč problém vznikl a mají potřebu jej řešit. Domníváme se, že maximální doba od konfliktu by měla být týden. Na druhou stranu by měli mít

dostatek času pro to, aby se jejich emoce uklidnily a měli čas nad problémem racionálně přemýšlet.

**Přistupovat k jednání s chladnou hlavou.** Chladnou hlavu by měli mít účastníci i osoba, která je pověřena konflikt řešit (například vedoucí). Jednání o řešení konfliktu by mělo probíhat bez bouřlivých emocí, je právě na vedoucím (nebo jiné osobě), aby zabránil pokračování konfliktu a umožnil jeho racionální řešení.

**Každá strana má odpovídající prostor k prezentování svého názoru a pohledu.** K této prezentaci může dojít za přítomnosti všech zúčastněných stran, nebo může mít svůj prostor každá strana zvlášť. Je důležité konflikt řešit. Pokud vedoucí pouze řekne: „Už to nedělejte.“ Ztrácí tím o možnost odhalit hlubší problém, se kterým se mohou zaměstnanci potýkat. Hádky může znamenat, že jsou zaměstnanci v přílišném stresu, pracovní tým je špatně sestaven, nebo že je v oddělení nějaký jiný problém. Každá strana by měla mít šanci vyslovit svůj pohled na věc a řešitel konfliktu by měl být nestranný.

**Každá strana má právo na odlišný názor.** Ke změně názoru sice může dojít, ale nemělo by to být cílem. Aby došlo k vyřešení konfliktu, nemusí jedna ze stran měnit svůj názor. Stačí, když pochopí názor ostatních a respektuje ho.

**Snaha aktivně naslouchat partnerovi.** To platí vždy. Pokud chceme konflikt řešit, musíme ho pochopit a abychom jej pochopili, musíme naslouchat. Může se stát, že si jeden ze zúčastněných myslí, že chápe motivy druhého a odmítne mu naslouchat. Pak je na vedoucím, aby informace zprostředkoval tak, že dojde k jejich pochopení.

**Hledáme kompromis, ne vítězství.**

### 3.4.2 Zahraničí

Spolupráce firem na mezinárodní úrovni není dnes ničím výjimečným. Každému člověku se může stát, že bude nucen spolupracovat či jednat s cizincem. Znalost cizí kultury a pracovních návyků může být prevencí vzniku konfliktů. Zároveň bychom se v této kapitole rádi zaměřili na to, jak vypadají vztahy na pracovištích v jiných zemích.

#### USA

Dle Jana Průchy (2010) je pro Američany typická otevřenost, přátelské chování a rychlý přechod k oslovení křestním jménem. Nevýhodu tohoto přístupu můžeme spatřovat v tom, že je pouze součástí společenských rituálů a neodráží skutečné vztahy.

Takové jednání může být pro jiné národy velice matoucí a pro někoho může být i nepříjemné. Takovýto přístup by mohl být považován za přetvářku, je tedy dobré vědět, že americký úsměv není vždy upřímný. Domníváme se, že skvělým způsobem, jak předejít konfliktu s Američanem je brát tyto úsměvy s rezervou. Nemyslet si, že tykáni znamená v tomto případě přátelství. Tím se dá předejít osobním konfliktům a zklamání.

### **Finsko**

Finové jsou velmi rezervovaní. Při mluvení nespěchají a skákání do řeči je podle nich nezdvořilé, stejně tak objímání a podobné doteky. Obchodování ve Finsku je velice formální. Finové se při jednání neseznamují, netrvají na osobních setkáních, preferují stručnou konverzaci. Na jednání je vhodné nosit formální oblečení. Finové jsou velmi dochvilní a velmi efektivní. Jedinou výjimkou je obchodní diskuze po jídle, která může trvat klidně i hodinu. (Planet Depos, n.d.)

### **Japonsko**

„Mnoho lidí, firem, kultur i národů má tendenci přestat se snažit zlepšovat, když dosáhnou jisté úrovně. I kvůli tomu mají Japonci oproti západnímu světu výhodu: vycházejí ze svých tradic a kultury, a proto jsou zvyklí nepřestávat trénovat.

Princip neustálého zlepšování je totiž základní myšlenkou samurajské filozofie. Bojovníci trénují den co den s cílem dosáhnout mistrovství svých schopností. Zaměřují se na perfekcionismus ve všech oblastech boje – v přípravě mentální, fyzické, strategie, taktik, bojových zručností. Toto neustálé zlepšování po malých krocích nazýváme kaizen“ (Bauer & Haburaiová, 2015, s.8)

#### *Kaizen*

Haburaiová a Bauer (2015) uvádí základní pravidla komunikace podle metody kaizen:

1. Řekni, co je důležité.
2. Zkontroluj, zda je Ti porozuměno.
3. Zkontroluj, zda došlo k emočnímu působení sdělení.
4. Pokud je zjištěn rozdíl, reaguj, uprav sdělení.
5. Dolad' následné sdělení i v nejmenších detailech

Od Japonců tedy můžeme očekávat důslednost a preciznost, zároveň předpokládáme, že oni budou to samé očekávat od nás. Pokud se budou naši japonští kolegové skutečně

držet výše zmíněných pravidel komunikace, pravděpodobně se tím značně eliminují případná nedorozumění a s tím související konflikty.

### **Německo**

„Zatímco pro český přístup je typické vyhnout se konfliktu, německý přístup dává jednoznačně přednost již vznikající konflikt otevřeně prezentovat a ve vzájemné diskuzi krok za krokem analyzovat a hledat možná řešení. Zcela bez ohledu na subjektivní pocity a sociální klima. [...] Neformální vztahy a neoficiální postupy, které považujeme za uplatňování zdravého selského rozumu a běžný lidský přístup, který nám mnohdy náročnou práci může nejen zjednodušit, ale i zpříjemnit, bývá německými partnery označován za „řešení přes vitamin B“ a má zcela jednoznačně pejorativní nádech.“

(Nový & Schroll-Machl, 2015, s.69)

„Zatímco pro německou kulturu je zcela samozřejmé přísné odlišování rolového chování v zaměstnání a přirozeného zdůraznění vlastní osobnosti v soukromí, v českém prostředí dochází ke vzájemnému prolínání, které je pro Němce matoucí.“ (Nový & Schroll-Machl, 2015, s.81)

V rámci pracovních vztahů s Němci bychom měli být konkrétní, řešit konflikty rovnou a nevyhýbat se jim. Zároveň bychom doporučili vyhýbat se oblíbenému českému řešení osobních problémů v podobě pozvání na „jedno“. Měli bychom striktně odlišit svůj pracovní a soukromý život.

### **Francie**

„Francouzi nepřístupují při jednáních přímo k věci. První orientační fáze je pro ně důležitá, proto začínají každé jednání zdvořilostní a společenskou konverzací. Pozorně své partnery sledují a snaží se maximálně je poznat a také navodit příznivou atmosféru, ve které bude jednání probíhat. Vystupují zdvořile, srdečně a přívětivě. K vlastnímu obchodnímu jednání přicházejí pomalu. Přejít při setkání přímo k věci považují za velmi nezdvořilé a netaktní. [...] Francouzi nemilosrdně skáčou druhým do řeči, nepovažují to však za hrubost, ale naopak tím prokazují zájem o předmět rozhovoru“ (Gullová, 2013 stránky 55,56)

Je velice důležité znát tyto zvyky a být na ně připraven. Respektováním jiné kultury můžeme předejít konfliktům při jednání. Při návštěvě Francie si můžeme povšimnout neochoty hovořit anglicky. Tomu se v rámci pracovních styků nemůžeme vyhnout, ale

pokud se naučíme francouzskou frází: „*Excusez-moi, je ne parle pas français, parlez-vous anglais?*“ V překladu: „Promiňte, nemluvíím francouzsky, mluvííte anglicky?“ Projevíme tím dobrou vůli a Francouzi jsou pak mnohem přístupnější a otevřenější. Zároveň si můžeme všimnout přetrvávající averzi Francouzů k Němcům, proto bychom (pokud je to možné) doporučili vést případná jednání odděleně.

## **Řecko**

Řecká kultura se odráží i v obchodních jednáních. Má úzké vazby na rodinu a osobní vztahy. Jednání s Řeky tak může být velmi zdlouhavé. (Warburton, n.d., vlastní překlad)

Řekové jsou přívětiví a pohostinní, preferují přímou komunikaci face-to-face. Řekové nemají rádi, když jsou lidé domýšliví, nikdy bychom neměli zpochybňovat ničí prohlášení ani čest.

Jednání s Řeky se vždy domlouvá 1-2 týdny předem, den před schůzkou se ještě potvrzuje telefonicky. Během prvního jednání chtějí Řekové osobu, se kterou jednájí poznat osobně, na druhém jednání se rozvíjí důvěra a až u třetí schůzky může začít obchod.

Při jednání je běžné přerušování, mluví více lidí současně, nedodržují se striktně agendy. Někteří podnikatelé se anglicky domluví, ale je vždy lepší najmout tlumočníka. Podklady by měly být k dispozici v angličtině i řečtině. Také je běžné, že pauza na oběd trvá od 13:00 do 15:00, takže tento čas není vhodný na schůzku. (Commisceo Global Consulting, n.d.)

## **Srovnání**

Brown (2019) uvádí, že v zemích jako jsou Spojené státy americké a Německo je běžnější hovořit hlasitě, být více asertivní a také agresivní. Naopak v Japonsku je běžné hovořit jemněji. Také zdůrazňuje, že je důležité dbát na zvyky jiných kultur nejen při komunikaci, ale i při plánování schůzek, jelikož Španělé (dovolujeme si doplnit, že i Italové, Řekové a jiné jižní národy) mají ve zvyku mít mnohem delší přestávky na oběd, než například Američané.

Atkinson (2020- vlastní překlad) uvádí, tyto rozdíly v obchodní komunikaci:

*E - maily a telefonní hovory*

Zatímco Američané preferují krátký osobní rozhovor pro vybudování vztahu, Číňané mohou vyžadovat nejprve konzultaci s nadřízenými, než budou ochotni jednat.



I při e - mailové komunikaci je dobré dodržovat určité zvyklosti, například pro Američany je běžné oslovovat se jmény i v písemné komunikaci.

#### *Prezentace*

Některé kultury jsou zaměřené na budoucnost (například Američané chtějí znát potencionální benefity produktu), jiné jsou zaměřené spíše na minulost (publikum z Číny nebo z Indie se spíše bude zajímat o již dosažené cíle).

#### *Socializace*

Pro některé kultury je velice důležitá. Proto se občas v rámci pracovních vztahů můžete dostat na místa, která byste neočekávali. Příkladem může být karaoke bar v Japonsku nebo sauna ve Finsku.

#### *Vedení jednání*

Jednání mohou být velmi složitá, například pro Číňany je důležitá pohostinnost a chtějí svého obchodního partnera nejdříve poznat. Společné jídlo je pro ně velmi důležité a může trvat opravdu dlouho. Takový přístup by mohl například Američanovi připadat zdlouhavý a kontraproduktivní.

#### *Řízení týmů*

I v tomto případě je třeba brát ohled na kulturní rozdíly a různé způsoby komunikace.

#### **Shrnutí**

Obecně platí, že jižní národy jsou více temperamentní, přátelské, je pro ně důležitá osobní stránka jednání, chtějí své obchodní partnery poznat.

Severní národy jsou více chladné, otažitě, zaměřené na výkon, přesně dodržují agendy, chtějí výsledky a jsou více formální.

Při mezinárodních jednáních bychom si vždy měli nastudovat kulturu a jednací zvyklosti druhé strany, abychom předešli různým nedorozuměním. V případě Řeků je dobré zajistit tlumočníka, pro severní národy je zase důležité jednat formálně a k věci, pokud bychom se spolupracovníky z Finska mluvili stejně jako s těmi z Ameriky (tzv. americký úsměv a oslovování křestními jmény) mohli bychom je urazit! Naopak bychom měli přijmout to, že pro Řeky je běžné se překřikovat a mluvit najednou (toto jednání by se mohlo Čechům zdát nezdvořilé).

Podobný přístup jako k jednání předpokládáme i v případě řešení konfliktů. U severních národů je to praktický přístup, zaměřený na efektivní vyřešení problému, zatímco u jižních můžeme předpokládat, že důležitým faktorem bude i osobní stránka věci.

### **3.5 Prevence vzniku konfliktů**

Konflikty přímo souvisí se stresem. Snížením míry stresu můžeme snížit i míru konfliktů, navíc některé techniky používané jako prevence stresu jsou zároveň i prevencí vzniku konfliktů.

Hlavní opatření sloužící k prevenci a omezení stresu podle Urbana (2008) jsou:

- Lepší vymezení náplně pracovních míst (za účelem eliminace rozporných požadavků, ale i nedostatečného pracovního vytížení)
- Posílení oboustranné komunikace se zaměstnanci.
- Prevence konfliktů a/nebo jejich včasné a objektivní řešení.
- Úprava pracovního prostředí.
- Zdokonalení výběru a rozmístování zaměstnanců (neprofesionalita, nedostatečná kooperace, ale i neuspokojená seberealizace mohou vést ke stresu a následným konfliktům)
- Změny v řízení lidí (hodnocení zaměstnanců, možnost podílet se na rozhodování apod.).
- Úprava režimu pracovní doby.
- Tréninky manažerů i dalších zaměstnanců (ke zlepšení komunikace, řešení konfliktů, řízení času apod.)

Koubek (2014) uvádí, že výborným způsobem prevence vzniku šikany na pracovišti je budování diverzity v organizaci, dále vytvoření transparentních komunikačních platforem, teambuilding, možnost mít se na koho obrátit, vytvoření adekvátních pracovních podmínek apod.

#### **3.5.1 Správně fungující tým**

Jermář, Egerová a kol. (2017) definují základní charakteristiky úspěšného týmu.

**Záměr a poslání týmu** - Velice důležitý faktor pro motivaci. Záměr a poslání jsou jasné členům týmu. Domníváme se, že optimální je, pokud členové týmu přejímají jeho záměr a poslání za své vlastní a ztotožňují se s ním.

**Jasně definované a členy akceptované cíle** – Zde platí to samé, jako pro předchozí bod. Pokud členové týmu přejmou cíle, za své vlastní, jsou motivovanější, více se angažují, lépe jim rozumí atd.

#### **Týmová práce je pro členy prioritní**

**Členové týmu se ve vzájemně navazující činnosti doplňují** – Pokud by práce jednotlivých členů na sebe nenavazovala, vznikaly by časové prostoje, nebo „slepé“ oblasti - tím jsou myšleny oblasti, kdy chybí část práce mezi jednotlivými činnostmi. Tato situace může vzniknout, pokud nejsou jasně vymezené odpovědnosti. Doplňovat se nemusí jen činnosti členů týmu, ale i jejich vědomosti. Každý člověk je jedinečný a každý má určité znalosti a zkušenosti. (Jeden člen týmu, tak může doplňovat člena druhého, pokud to je ovšem přínosné. Přílišná snaha o vzájemné doplňování by mohla vést k přílišnému soustředění všech členů týmu na určitou oblast, zahlcení informacemi, zmatení a ve výsledku by mohla být tato snaha spíše kontraproduktivní).

**Rovnoprávné postavení členů týmu** – V tomto bodě se jistě shodneme, že je dobré, když má tým nějakého „vůdce“, někoho, kdo je schopný tým zorganizovat a přidělit činnosti. Tato osoba však může mít v týmu stejné postavení jako ostatní.

**Jasně vymezené role a odpovědnosti** – Mnoho konfliktů vzniká právě z nejasně vymezených rolí a odpovědností. Příkladem může být situace, kdy se při kompletaci, v horším případě odevzdání práce zjistí, že nikdo nevypracoval určitou část, následuje spor o to, kdo za to byl odpovědný. Dále si můžeme uvést příklad z praxe kde probíhala e-mailová komunikace mezi několika členy společnosti a klíčovým dodavatelem. Situace se pak interně řešila, ale nikdo už neinformoval dodavatele o závěru jednání, protože jeden zaměstnanec předpokládal, že to udělal ten druhý a naopak.

**Členové cítí přímou odpovědnost za výkon a výsledky týmu** – Pokud člen týmu necítí odpovědnost za výkon a výsledky týmu, nemusí být motivovaný, může se snažit svou práci odbýt, nebo práce udělat co nejméně na úkor ostatních členů.

**Uvnitř týmu probíhá přímá a otevřená komunikace** – Zde navážeme na předchozí příklad. Právě přímá otevřená komunikace vedla v předcházejícím příkladě ke včasnému řešení situace, kdy oba kolegové včas zjistili, že dodavatel nebyl informován a domluvili se, kdo to udělá.

**Potlačení konkurence mezi členy týmu** – Vzájemná konkurence mezi členy týmu může vést až k neochotě spolupracovat, v extrémním případě by mohlo docházet ke kontraproduktivnímu chování ze strany jednoho z pracovníků ve snaze poškodit druhého pracovníka.

**Důvěra mezi členy týmu** – Členové si vzájemně důvěřují, nebojí se vyjádřit svůj názor, pochybnost či připomínku. Může se stát, že člen týmu potřebuje poradit, na něco nestačí, nebo si neví rady. Pak je dobré, aby si členové věřili a nebáli se vzájemně se informovat o svých „nedostatecích“ a situaci včas řešit. Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy je jednomu členovi týmu zdána určitá práce, ale on neví, jak ji vypracovat. Druhý člen týmu těmto záležitostem dobře rozumí, ale protože si vzájemně nedůvěřují, první člen se ho stydí zeptat a snaží se práci udělat sám. Výsledkem může být například o, že mu zadaná práce trvá mnohem déle, než kdyby si nechal poradit. V horším případě se dopustí zbytečných chyb.

### **Včasné řešení vznikajících konfliktů, vzájemný respekt, flexibilita týmu, prostor pro rozvoj jednotlivce**

V kapitole 5.2, kde se zabýváme mezigeneračními rozdíly a age managementem, mimo jiné docházíme k závěru, že současná generace je mnohem ochotnější pracovat v týmu a není zaměřena jen na finanční ohodnocení práce. Dále zde zmiňujeme, že je pro mladší generace důležitý smysl práce a pracovní kolektiv jako takový.

Zaměstnance můžeme motivovat tím, že jsou součástí správně fungujícího týmu, můžeme tím zvýšit spokojenost některých jedinců, podpořit týmovou spolupráci. Jedním ze stádií vývoje pracovního týmu, je i konflikt. Přes ten se však dobře fungující tým přenesou, a měl by si umět poradit i s dalšími konflikty. Může tak přinášet společnosti mnoho výhod.

### **3.5.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředí**

Mezi pracovní podmínky řadíme:

- **Organizaci pracovní doby** – Pracovní doba může být flexibilní. Flexibilita může být z hlediska délky pracovní doby nebo jejího umístění v rámci dne. Jedná se například o částečný pracovní úvazek nebo pružnou pracovní dobu.
- **Pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce** – Sem patří manipulační prostředky, ochranné pomůcky, vybavení pracovišť, suroviny, materiál, ale i technologie práce, společenské podmínky a sociálně psychologické

faktory. Do prostorového řešení pracoviště patří pohybové prostory, pracovní poloha, zorné podmínky. Do pracovního prostředí také patří mikroklimatické podmínky (např. teplota a vlhkost vzduchu), osvětlení, barevná úprava pracoviště, čistota a kvalita ovzduší, hluk, vibrace a záření.

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – Bezpečnost práce je do značné míry kontrolována a určována legislativou.
- **Sociálně – psychologické podmínky práce** – Patří sem vztahy uvnitř organizace, hodnoty, normy a vzorce jednání. Úzce souvisí s organizační kulturou, kterou se zabýváme ve vlastní kapitole.
- **Povinná péče o pracovníky**  
(Kocianová, 2010)

Správné pracovní podmínky napomáhají k fyzické i psychické pohodě zaměstnanců, mohou být možnou prevencí konfliktů s mít vliv na fluktuaci zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nabídneme stejný, nebo o trochu nižší plat než jiná společnost, ale k poskytneme mu dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí, může pro něj být naše nabídka mnohem atraktivnější.

### **Pracovní prostředí náchylné ke vzniku šikany**

Koubek (2014) uvádí, že k šikaně vede jednotvárnost zaměstnanecké struktury, příkladem je armáda. Dále uvádí, že obětí šikany nebývají nejslabší jedinci, ale ti, kteří nějakým způsobem vybočují. Od nejslabších jedinců se očekává, že se identifikují s agresorem.

Prevencí takové šikany je dobrý management zaměstnanců, snaha o pestrost pracovního kolektivu, což se nemusí týkat jen pohlaví zaměstnanců, ale i věku a mnoha dalších faktorů.

Ke vzniku šikany přispívá prostředí, které přijímá agresivní chování jedinců. Jde například o prostředí, kde je stimulována přílišná soutěživost. Dále sem patří např. nevhodný trénink a neexistující nebo ignorovaná pravidla a vzorce chování. (Hadfield & Hasson 2012)

Takové prostředí může vzniknout například v případě, že jsou zaměstnanci placeni za určitý výkon (procento z ceny prodaného výrobku, počet obslužených klientů..). V takovém případě pak může vznikat soutěživost. Je jistě ku prospěchu společnosti, pokud se zaměstnanci snaží prodat její výrobky, ale jen do určité míry. Pokud by taková

soutěživost vedla k tomu, že se bude jeden zaměstnanec snažit bojkotovat ostatní, jedná se o kontraproduktivní chování. Je pak na zvážení společnosti, zda chce takové chování podporovat nebo ne.

Synek M. a kol. (2011) uvádí jako nejčastější příčinu vnitropodnikových střetů:

- nedostatek komunikace
- rozdíly v osobních a kulturních předpokladech pracovníků
- rozdílnost komunikace
- absenci schopnosti vcítit se do představ druhého
- žádný jednotný postup ze strany top-managementu
- rozdíly v organizátorské odpovědnosti
- rozdílné myšlenkové světy
- nedostatečná znalost trhů a jejich vývoje
- fyzické bariéry
- nevyužívání týmové práce
- nejasnosti cílů
- přehlížení tréninkových možností atd.

Těmito a dalšími příčinami se budeme zabývat v praktické části, kde ověříme, co je v současné době skutečně největší příčinou konfliktů.

### **3.5.3 Rotace pracovních úkolů a pracovních míst jako prevence vzniku konfliktů na pracovišti**

„Rotace pracovních úkolů a pracovních míst představuje dočasné přemístování pracovníka na jiná pracovní místa s jinými úkoly, často i v jiném prostředí.“  
(Dvořáková a kol., 2007)

Podle Dvořákové (2007) rozdělujeme různé druhy rotace. Existuje dělení rotace dle délky (rotace krátkodobá a dlouhodobá) a podle pracovních míst (rotace vertikální a diagonální). Vertikální rotace je přemístění pracovníka na jiný stupeň řízení. Diagonální rotace je pohyb mezi štábními a liniiovými útvary.

Krátkodobá rotace je vhodná na pracovištích s vysokým stupněm monotonie. Využívá se tak, že se pracovníci v rámci jedné směny střídají v nepříznivém pracovní prostředí, takže nedochází k přílišné zátěži jednoho zaměstnance.

Dlouhodobá rotace se využívá méně často, může docházet k rotaci zaměstnanců mezi různými pobočkami, kde mohou nasbírat nové zkušenosti a zároveň transferují organizační strukturu.

Jak jsme již uvedli v kapitole 3.7.2, jednotvárnost zaměstnanecké struktury je živnou půdou pro vznik šikany. Rotace pracovních míst tak může být skvělou prevencí jejího vzniku. Dále může snižovat stres zaměstnanců, kteří část směny pracují v prostředí, které obsahuje mnoho negativních a rušivých vjemů, nebo které je v jiném směru pro zaměstnance nevhodné. Domníváme se, že rotace pracovníků může vést ke zlepšení komunikace uvnitř společnosti (pokud například pracovník rotoval mezi různými pobočkami, zná „místní“ zaměstnance a může se na ně obrátit, pokud je třeba). Zároveň připouštíme, že toto opatření není vhodné pro všechny osobnostní typy pracovníků. Nemusí například vyhovovat introvertním nebo konzervativním typům osobnosti.

## **4 Další aspekty vztahů na pracovišti**

### **4.1 Firemní kultura**

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků“ (Vysekalová a kol., 2020, str. 76)

Firemní kultura má také vliv na vztahy na pracovišti. Je zřejmé, že firemní kultura do jisté míry ovlivňuje formálnost vztahů na pracovišti. Například v některých firmách je běžné, že si kolegové tykají a oslovují se jmény. Někdy dokonce slyšíme o pracovních kolektivech, ve kterých je běžné v komunikaci využívat velmi vulgární slova, která tvoří jakýsi firemní slang.

Atmosféra ve firmě může být velmi přátelská, kdy si jsou kolegové vzájemně nápomocní, chovají se k sobě přívětivě a přirozeně tam vznikají přátelské vztahy. Opakem je špatná atmosféra, kdy často dochází k rozepřím, lidé mohou být vystresovaní, nebo frustrovaní vlivem čehož se k sobě chovají odtažitě a nepřátelsky. Taková atmosféra pak může přispívat ke vzniku konfliktů.

### **4.2 Mezigenerační rozdíly – Age management**

Rozdílné přístupy a postoje různých generací mohou být příčinou konfliktů na pracovišti.

V tabulce 1 jsou uvedeny rozdíly mezi generací X (lidé narození před rokem 1985) a generace Y (lidé narození po roce 1985) a charakteristiky generace Z podle Koubka (2014)



	<b>Generace X (do r.1985)</b>	<b>Generace Y (1985-1995)</b>	<b>Generace Z (po r.1995)</b>
Hodnota a priority	Prioritou je pro ně práce	Hlavní hodnoty vnímají v osobním životě	Preferují volnost, jsou otevřenější práci v týmu.
Pozitiva	Pracují tvrdě, ale nezávisle. Jsou to Spolehliví a loajální pracovníci. Spíše vyhledávají dlouhodobá zaměstnání.	Profesní rozvoj je jen jedna z možností. Zvládají work-life balance Dbají o své fyzické a duševní zdraví. Jsou flexibilní	Multitasking, schopnost soustředit se na více věcí zároveň. Jsou komunikativní a přizpůsobiví. Digitální sítě jsou pro ně přirozené
Negativa	Přesčasů akceptují jako danou věc, pak ale mohou mít tendenci zanedbávat sami sebe (vč. Duševní hygieny). Díky jejich přístupu se u nich vyskytuje vysoké procento syndromu vyhoření.	Velmi citliví na podmínky. Je pro ně důležité, aby práce byla smysluplná, zároveň pro ně není práce tak důležitá jako pro předchozí generace. Mají větší sklon ke střídání zaměstnání.	Práce musí upoutat jejich pozornost.
Preferovaná forma komunikace a vedení	Využívají tradiční formy komunikace a mail. Preferují mentoring před striktními pravidly.	Využívají sociální sítě, jsou kreativní. Preferují koučink a mentoring.	Komunikují v reálném světě i na sociálních sítích
Motivace	Mají ambice profesně růst. Chtějí stálé zaměstnání.	Lze je motivovat kvalitními technologiemi, inspirativním pracovním prostředím a alternativními pracovními úvazky. Je pro ně důležité i přátelské pracovní prostředí. Motivují je i nefinanční benefity.	Motivuje je možnost řešit problémy spíše než povýšení.

Tabulka 1 (vlastní zpracování dle Koubek 2014; Depoo a kol, 2020 ; Jansen J, 2016)

V souvislosti s věkovou diverzitou hovoříme o age managementu.

„Age management můžeme zjednodušeně definovat jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. Jeho hlavním principem je, aby každý pracovník měl možnost svůj potenciál využít a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“ (Bláha a kol., 2016, s. 188).

Age management se týká všech věkových skupin pracovníků. Jak vyplývá z tabulky č.1, každá generace má svůj potenciál. Starší pracovníci mohou být velmi zkušení, práce je pro ně velmi důležitá a společnost je může využít k zaškolování nových zaměstnanců nebo mentoringu. Age management se může zaměřovat i na absolventy. Absolvent mívá málo praxe, ale nemá špatné pracovní návyky z jiných zaměstnání. Společnost si využitím absolventů vlastně může „vychovat“ ideální zaměstnance.

Bláha a kol. (2016, s. 194 a195) uvádí těchto 8 pilířů age managementu:

**Znalost problematiky věku** – Každý člověk stárne a na to by měl být brán zřetel při najímání nových pracovníků, také je potřeba brát v potaz problematiku předčasných důchodů a obecně odchodů do důchodu.

**Vstřícný postoj vůči věku** – Vedení umí využít znalosti stárnoucích pracovníků. Může využít jejich zkušeností, starší zaměstnanci, zvláště pokud v organizaci působí již dlouhou dobu, mohou být využiti k zaškolování nových zaměstnanců případně k mentoringu.

**Dobry management. Který rozumí individualitě a rozmanitosti** – Vedení je zodpovědné za individuální přístup ke všem zaměstnancům.

**Kvalitní a funkční věková strategie** - Rovnoprávnost a oceňování zaměstnanců, spolupráce různých věkových skupin a celoživotní vzdělávání.

**Dobrá pracovní schopnost** - Motivování pracovníků tak, že pro organizaci chtějí pracovat až do důchodu, péče o zdraví zaměstnanců

**Vysoká úroveň kompetencí** - Koncept učení a sdílených kompetencí. Vedení zajišťuje předávání zkušeností mladším pracovníkům.

**Dobrá organizace práce** - Pracovní doba, organizace práce a pracovní prostředí odpovídají potřebám pracovníků různého věku.

**Spokojený život** – Pracovní pohoda a uznání.

Zvláště pro manažery může být velmi výhodné rozumět problematice age managementu. Nejenže pak může lépe porozumět svým zaměstnancům, účinněji je motivovat a využívat jejich předností. Může se tak vyhnout i některým konfliktům.

Ke konfliktu může docházet například mezi nadřízeným, který je z generace X a podřízeným z generace Z. Představme si situaci, kdy mladý pracovník žádá možnost

zapojit se do řešení nějakého problému nebo se jinak realizovat. Nadřízený je zvyklý na pomalý pracovní postup a žádost pracovníka pro něj může být nepochopitelná. Následkem toho může dojít ke konfliktu.

Vztahy na pracovišti může také ovlivňovat přístup jednotlivých generací k technologiím. Pokud chce například mladý manažer digitalizovat veškeré dokumenty a zavádět na pracoviště nové technologie, musí brát ohled na starší generace. Nelze předpokládat, že pro každého zaměstnance bude jednoduché naučit se pracovat s novými systémy a zařízeními. Zvláště starší generace mohou v takovém případě potřebovat důkladné proškolení. Pokud k takovému školení nedojde, nejen že pravděpodobně vzroste chybovost, ale zaměstnanci budou ve stresu a může vznikat mnoho konfliktů.

Stejně tak jako lze služebně starší zaměstnance využít k zaškolování nových zaměstnanců a mentoringu, mohou být zaměstnanci z mladší generace využiti k tomu, aby ostatním přiblížili technologie a pomohli kolegům s případnými potížemi. Pokud se ve firmě zavede kultura, která toto podporuje, domníváme se, že to velmi podpoří vztahy na pracovišti a spolupráci mezi zaměstnanci.

### **Management diverzity**

„Jako management diverzity se označuje systematický postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a využít ji jako strategickou výhodu.“ (Pauknerová a kol, 2012, s. 231)

Pauknerová (2012, s. 232) také definuje management diverzity jako komplexní řídicí proces, který je určený k vytváření prostředí, které umožňuje všem pracovníkům být produktivní bez zvyhodňování či znevýhodňování kohokoli.

Na pracovištích se čím dál častěji setkáváme s diverzitou ať už věkovou, nebo kulturní. Věkovou diverzitou a age managementem se budeme zabývat v kapitole „Age management“.

Spolupráce na mezinárodní úrovni je čím dál častější. O to důležitější je téma managementu diverzity. Manažeři si musí umět poradit s heterogenní skupinou pracovníků. Tento management má za úkol využít diverzity ve prospěch společnosti. Cílem není donutit pracovníky pracovat jako homogenní skupina, ale využít předností, které může každý jednatlivec nabídnout a dosáhnout synergických efektů.

## 5 Asertivita a zásady komunikace

### 5.1 Asertivita

„Asertivita je chování, které vede k dosažení stavu výhra- výhra (win-win), neboli ke spokojenosti obou stran“ (Potts & Potts, 2014, s. 17)

Asertivní chování vypadá tak, že si stojíme za svými právy, ale respektujete zároveň i práva ostatních. Vyjadřujeme se přímo a otevřeně, zároveň však nemanipulujeme s ostatními.

Snažte se najít řešení vedoucí k oboustranné komunikaci. (Potts & Potts, 2014)

Asertivní chování je zvláště na pracovišti velice důležité, pomáhá nám vyhnout se některým konfliktům a v případě, že takový konflikt již vzniká, nabízí techniky, které zmírní jeho dopad. Nyní si uvedeme nejznámější techniky asertivního jednání:

**Otevřené dveře** – Technika otevřených dveří se velmi často používá v případě, kdy jsme kritizováni. Zvláště vhodná je v případě, že jsme kritizováni právem. Vlastně s danou osobou souhlasíme, ale můžeme vyzvednout i své kladné stránky a důvody.

**Gramofonová deska (přeskakující, poškrábaná gramofonová deska)** – Tato technika spočívá v neustálém opakování požadavku, nebo stanoviska, nemusíme používat stále dokola stejnou větu, můžeme ji trochu pozměnit. Pokud na nás například někdo naléhá, abychom pro něj udělali jeho práci, stále mu opakujeme, že nemáme čas. Pokud tato technika nezabírá, můžeme na závěr navrhnout řešení (například, jak může práci odvést osoba, která ji po nás požaduje, nebo na koho se může obrátit)

**Sebeotevření** - Vlastně se jedná o sdělení vlastních pocitů. Jde o to, že prostě řekneme, že nás něco stresuje, něco nevíme, nebo jsme se tím ještě nestihli zaobírat.

**Negativní aserce** - Stejně jako v případě techniky otevřených dveří, s druhou stranou souhlasíme, neodmlouváme. Dáme ji za pravdu. Tato technika je účinná zvláště v případě, kdy potřebujeme zmírnit agresivitu druhé strany

**Negativní dotazování** - Tato technika spočívá v tom, že reagujeme otázkami. Buď zjistíme skutečnou příčinu konfliktu, nebo zjistíme, že osoba, která nás kritizuje/něco nám vyčítá, pro to nemá skutečný důvod. Pokud nás například kolega nařkne z toho, že jsme nepořádní, můžeme se ho zeptat, proč si to myslí, on nám odpoví: „Protože jsem celé ráno

hledal fakturu, kterou jsi neuložil kam patří.“ Nyní už víme, co bylo příčinou kolegova rozhořčení a na co si máme příště dávat pozor.

**Selektivní ignorování** – Nemusíme vždy na vše reagovat. Dáváme najevo, že nasloucháme, ale připomínkami/kritikou se dále nezaobíráme. Tato technika může být zvláště užitečná, pokud máme na poradě osobu, která má potřebu vše komentovat, případně kritizovat.

(Weissová, 2019)

## 5.2 Zásady komunikace

De Vito (2008) uvádí hlavní zásady etického naslouchání.

Základem je poslouchat poctivě, nedělat předčasné závěry, oprostít se od předsudků, snažit se porozumět tomu, co má mluvčí na mysli, a to jak rozumově, tak pocitově.

Důraz také klade na reakce. Ty by měly být upřímné, může se jednat i o konstruktivní kritiku. Důležité jsou i poctivé odpovědi na otázky mluvčího.

Zvláště pokud se nám někdo svěřuje, neměli bychom ho přerušovat, skákat mu do řeči, začít ihned hodnotit. Základem je, nechat druhou osobu mluvit, dát jí prostor pro vyjádření. Pokud bychom ji neustále přerušovali, mohlo by to vést k neochotě se dále svěřovat a vést konverzaci. Naslouchající by měl věnovat druhé osobě plnou pozornost, mimikou projevit soucit, ale nepřerušovat.

Vymětal (2008, s.28) uvádí tato základní pravidla komunikace:

- 1) Nesnižujte hodnotu druhých lidí – Neodsuzujte, nepovyšujte se, nepodceňujte je, nezpochybňujte je.

To by zcela jistě vedlo k neochotě vést konverzaci, i v případě, že komunikuje nadřízený s podřízeným, je důležité si uvědomit, že všichni jsme lidé, nechovat se zbytečně povýšeně, neodsuzovat.

- 2) Zvyšujte hodnotu druhých lidí - Ukažte jim, že si jich vážíte, chvalte je a povzbuzujte, jedněte s nimi rovně a oceňujte jejich úsilí. Je důležité podotknout, že pochvala může být skvělou motivací pro některé pracovníky. Pro manažera je důležité si uvědomit, že i když jedná s řadovým dělníkem, jedná s někým, kdo je stejně člověk jako on.

- 3) Podněcujte druhé lidi v činnosti – Motivujte je, vysvětľujte, objasňujte, pomáhejte, aby se nebáli rizika.

### 5.2.1 Negativní aspekty mezilidské komunikace

#### Kritika

Pokud se bavíme o kritice v rámci vztahů na pracovišti, jistě se shodneme, že by kritika měla vždy být věcná a konstruktivní, měla by pracovníkovi dát podnět ke zlepšení. Rozhodně by ho neměla demotivovat.

Rychtaříková (2008 s.79) uvádí tyto zásady věcné kritiky:

- 1) Je důležité držet se konkrétních údajů – kritizovat pracovní výkon, chybu, chování, jednání, ne člověka (např. neříkat: „Pepo, Ty jsi bordelář“, ale „Pepo, měl bys vracet pracovní náčiní na jeho místo, protože já ho pak nemohu najít“.
- 2) Vágní kritika vede často ke kritice osobnosti, na to bychom neměli zapomínat.
- 3) Nenechte se odvést od tématu, které chcete řešit.
- 4) Nepoužívejte všeobecné výrazy jako: vždycky, všechno, nikdy, nic, stále, pořád....
- 5) Na kritiku se vždy připravte. Mějte připravené konkrétní argumenty.
- 6) Místo „dobrý nebo špatný“ raději použijte „vysoký – nízký“ (např. „Dosáhli jsme špatného obratu“ → „Dosáhli jsme nízkého obratu“).
- 7) Používejte neutrální a věcně zaměřená slova a výrazy.
- 8) Nepoužívejte fráze: „Líbí se mi...Nelíbí se mi“, „Jsem nespokojen/spokojen“
- 9) Při kritizování návrhů, strategií, koncepcí buďte konkrétní, Předem uveďte kritéria hodnocení.
- 10) Pokud chceme dobře kritizovat, musíme umět kritizovat všechny aspekty pracovního výkonu, kterými jsou: výsledek, znalosti, způsobilosti (při kritice způsobilosti je velmi důležité zaměřit se na to, co konkrétně má pracovník zlepšit), přístupy, postoje a eventuálně chování.
- 11) Vyhněte se znevažujícím a zevšeobecňujícím obrátům (např.: Pořád děláte chyby, Neumíte si zorganizovat práci, Nikdy neuděláte nic pořádně...)

Domníváme se, že základním pravidlem při předávání kritiky by mělo být soukromí. Pokud nadřízený kritizuje podřízeného, měl by to udělat mezi čtyřma očima, vyhradit si dostatek času na to, aby objasnil a vysvětlil příčinu kritiky a případně dal zaměstnanci podnět ke zlepšení. Kritizování před kolegy vede k frustraci a demotivaci kritizovaného

pracovníka, může zvýšit stres ostatních. Podřízený pracovník pravděpodobně bude chtít takovou diskusi co nejdříve ukončit, aniž by byl otevřen tomu případný „problém“ konstruktivně řešit.

Jako další velmi důležitou zásadu kritizování vnímáme to, že by kritika měla být předávána v klidu. Pokud zaměstnanec udělá zásadní chybu, která má velký dopad, může to vyvolat vlnu negativních emocí, ale ty problém nevyřeší. Je důležité se zaměstnancem jednat v klidu a připravit si konkrétní argumenty. I v případě, že taková chyba povede k výpovědi zaměstnance, lze to sdělit v klidu.

Kritika má být objektivní, neměla by se zaměřovat na člověka. Místo věty „Jsi nedochvilný a nedá se na Tebe spolehnout.“ Je lepší použít formulaci: „Podklady pro prezentace neodevzdáváš včas, už několikrát to velmi zkomplikovalo průběh porady.“. V druhém případě nekritizujeme osobnost, ale špatně odvedenou práci, navíc zdůrazňujeme, že toto negativní chování mělo vliv na více lidí, což má také důležitý psychologický efekt.

### **Výpověď**

Výpověď je ze strany zaměstnavatele podávána písemně a musí být uveden důvod, pak plyne dvouměsíční výpovědní lhůta (Neščáková, 2013, s. 48). Už jen dvouměsíční výpovědní lhůta je dobrým důvodem, proč pracovní vztah se zaměstnancem ukončit v klidu. I v tomto případě bychom doporučili věcnou a konstruktivní kritiku. Osoba, která o výpovědi zaměstnance informuje, by měla být připravena na různé reakce.

System, pravidla a proces propouštění určují ve firmách zpravidla personalisté, personální či vyšší manažeři, na liniovém manažerovi pak je, aby se tímto nastaveným systémem řídil. Dát výpověď zaměstnanci, který dlouhodobě nepodává dostatečné výsledky, provádí neuspokojivou práci, nebo je nějakým způsobem „problémový“, nám obvykle nečiní takové potíže. Předpokládáme, že ani nedojde k výrazné emotivní reakci. Problém nastává, pokud musíme dát výpověď zaměstnanci, který podává dobré pracovní výsledky, ale musí být propuštěn například pro nadbytečnost. V takovém případě je na manažerovi, aby zaměstnanci rozumně vysvětlil důvod propuštění, poskytl mu podporu, případně mu nabídl pomoc personalistů v podobě školení, či žádání o podporu v nezaměstnanosti. (Pilářová, 2016, Grada Publishing).

Právě při podání výpovědi se nám velmi hodí techniky správné komunikace a asertivity. Je důležité rozvázat pracovní poměr se zaměstnancem co nejrozzumněji, učinit tak

s klidem a tak, aby zaměstnanec neměl pocit křivdy. Je důležité mít na mysli, že zaměstnanec pro společnost pracoval, zná ji a mohl by ji teoreticky poškodit (ať už pomluvou, nebo jinak) nebo vyvolat nějaký konflikt.



## 6 Výzkum

Výzkum byl proveden formou dotazníku. Jednalo se o kvantitativní dotazování. Dotazník by se dal rozdělit do čtyř částí. První část je zaměřena na základní informace o respondentovi, společnosti, kde respondent pracuje a na kolektiv, ve kterém se pohybuje. Druhá část je zaměřena na konflikty na pracovišti a jejich řešení. Třetí část je věnována šikaně a poslední část se skládá ze tří doplňujících otázek a prostoru pro vyjádření respondenta.

Cílem dotazníkového šetření je zmapovat současný stav vztahů na pracovišti. Odhalit nejčastější příčiny konfliktů, přístup nadřízených k jejich řešení. Dotazník se také zaměřuje na současné trendy v řešení konfliktů.

Šetření probíhalo formou elektronického dotazování, a to ve dvou kolech. Prvotní verze byla odeslána několika respondentům. Tato verze obsahovala hlavně otázky otevřené, respondenti však projevovali značnou neochotu na tyto otázky odpovídat a odpovědi byly nekonzistentní. Otevřené otázky měly za úkol dát respondentům co největší prostor pro vyjádření. Na základě jejich odpovědí došlo k úpravě dotazníku. Do odpovědí byl uveden výčet různých možností včetně odpovědi „jiná“, kde měli respondenti prostor pro svou vlastní odpověď, pokud jim žádná z variant nevyhovovala. Dále byly některé další otázky označeny za nepovinné. V druhém kole probíhal sběr odpovědí v různých společnostech. Společnosti byly vybírány tak, aby působily v různých oblastech. Předpokládáme, že v některých společnostech jsou vyšší předpoklady pro vznik šikany a konfliktů. Výzkum v takovýchto společnostech by nám poskytl skreslená data. Proto jsme se snažili získat respondenty nejen z různých pracovišť, ale i různého postavení ve firmách. Sběr odpovědí probíhal převážně elektronicky. Dotazníkový formulář je přiložen v příloze této práce.

### 6.1 Struktura dotazníku

#### 6.1.1 První část dotazníku

V úvodu dotazníku má respondent možnost uvést své jméno, nebo jméno společnosti, ve které pracuje. Následují klasické otázky na věk a pohlaví (otázky 1 a 2).

V některých oblastech (například armáda), mohou být konflikty a šikana na pracovišti častější, proto byly vybráni respondenti z různých pracovních oblastí (otázka 3). Otázka

4 se zaměřuje na pozici zaměstnance. Předpokládáme, že výskyt konfliktů a šikany může ovlivněn pozicí daného zaměstnance. U lidí, kteří nemají žádné podřízené se pravděpodobně nebude vyskytovat šikana ve formě staffingu. U člověka, který nemá žádného nadřízeného se zase nemůže objevit mobbing.

Následuje skupina otázek, zaměřená na kolektiv, ve kterém zaměstnanec pracuje a na společnost. Předpokládáme, že osoba, která spolupracuje s více lidmi se častěji dostane do konfliktu. To také úzce souvisí s tím, zda zaměstnanec pracuje v kanceláři open space.

V člověku mohou vzplanout emoce, často však stačí jít chvíli do kanceláře, nebo na jiné soukromé místo a chvíli počkat. Konflikt se totiž lépe řeší s klidnou hlavou než při záplavě emocí. Kancelář open space však člověku takový prostor nemusí poskytovat, mohou se v ní objevovat některé rušivé vlivy, například neohleduplné hlasité telefonáty kolegů, nepříjemné klima atd., které mohou podporovat vznik konfliktních situací a vnitřního napětí.

### **6.1.2 Druhá část dotazníku**

Druhá část dotazníku zkoumá oblast konfliktů. Otázka 10 se týká toho, jak jedinci reagují, když si z nich kolegové dělají „legraci“. Předpokládáme, že v některých pracovních kolektivech může právě takový druh komunikace vést ke konfliktům. Různé poznámky na účet jedné osoby zároveň mohou být jedním z prvních projevů šikany.

Do této části spadají i otázky, které se zabývají způsobem, jakým nadřízení řeší konflikty a prevencí jejich vzniku. Dále sem byla zařazena otázka číslo 18 (Co podle Vás negativně ovlivňuje vztahy na Vašem pracovišti?), která nám může dát velice zásadní odpovědi. Příčiny konfliktů a faktory, které negativně ovlivňují vztahy mohou být totiž rozličné. Například bzučící zářivka, špatně fungující nástroje, přílišný stres způsobený různými faktory (velkým množstvím práce, krátkými termíny splnění úkolů, agresivním nadřízeným, četností konfliktů na pracovišti...), monotonie práce... mohou mít negativní vliv na vztahy na pracovišti, to negativně ovlivňuje psychikou pohodu pracovníků. Konflikty pak mohou vznikat na základě maličkostí.

Otázka 19 (Myslíte si, že pandemie Covidu -19 měla vliv na vztahy na pracovišti?) má za úkol ověřit, zda se pandemie na vztazích na pracovišti způsobila nějaké negativní následky či nikoli. To, že pandemie velice ovlivnila a nejspíš stále ovlivňuje životy jedinců je zcela jasné, měla však vliv i na vztahy na pracovišti? Stmelily se pracovní

kolektivy vlivem absence jiných sociálních kontaktů? Nebo se společnost spíše rozdělila na očkované a neočkované, na lidi, co dodržují pravidla a na ty, kteří je nedodržují?

### **6.1.3 Třetí část dotazníku**

Tato část se zabývá problematikou šikany na pracovišti. Na rozdíl od první části se nezabývá pouze současným zaměstnáním pracovníka, ale jeho celkovou zkušeností se šikanou. Zaměřuje se na formy šikany a na její průběh.

## **6.2 Respondenti**

Na dotazník odpovědělo přes 60 lidí - 62 % žen, zbytek mužů. Zastoupeny jsou všechny věkové kategorie. Nejpočetnější je skupina ve věku 46-55 let (35 %). Respondenti nejčastěji pracují ve společnostech, které působí v oblasti stavebnictví a průmyslu (37,5 %), dále finanční, řídicí a podpůrné činnosti (25 %), energetika, životní prostředí, doprava a spoje (12,5 %). 32 % respondentů zastává pozici na úrovni managementu nebo vedoucí pozice, 30 % pracuje v oblasti administrativy a ekonomiky, 15 % se zabývá oblastí obchodu, nákupu nebo prodeje, 7,5 % informačními technologiemi, 5 % financemi, právem, pojišťovnictvím a 10 % něčím jiným (designér, konstruktér, sociální pracovník...). 57,5 % respondentů uvedlo, že nemá žádné podřízené, více než 27 % uvedlo, že má jednoho až deset podřízených, dva respondenti dokonce mají 61 a více podřízených.

## **6.3 Současný stav vztahů na pracovišti**

### **6.3.1 Vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovištích jsou velmi dobré. Respondenti měli ohodnotit jednou až deseti hvězdičkami (1 hvězdička - „Vůbec nejsem spokojený/á“, 10 hvězdiček - „Jsem naprosto spokojený/á“) spokojenost se vztahy na pracovišti. Průměrné hodnocení je 7,7. Nejčastěji respondenti udělovaly 8 hvězdiček, nejmenší uděleným počtem byly 4 hvězdičky.

Respondentů jsme se zeptali, co negativně ovlivňuje vztahy na jejich pracovišti. Nejvíce dotazovaných osob uvedlo, že vztahy negativně ovlivňují špatné instrukce od vedení, nejasné odpovědnosti a pravomoci. 30 % respondentů uvedlo, že vztahy negativně ovlivňuje přílišné pracovní vytížení a pracovní prostředí (open space kanceláře, okolní ruchy, bzučící zářivky...). Podle 20 % to jsou špatné pracovní podmínky (závadné nebo

zastaralé nástroje, špatně nastavená pracovní doba...). Mezi další faktory negativně ovlivňující vztahy na pracovišti patří převažující zastoupení jednoho pohlaví (15 %), mezigenerační rozdíly (12,5 %), špatně uspořádaný pracovní prostor, špatné sociální zázemí, způsob vedení některých členů top managementu.

25 % respondentů někdy odešlo ze zaměstnání kvůli špatným pracovním vztahům (jako důvod odchodu například uvádí: konflikty mezi lidmi, nepříjemného vedoucího, špatnou komunikaci ze strany firmy nebo potřebu změnit pracovní kolektiv).

Pandemie Covid - 19 podle 32,5 % respondentů vztahy na pracovišti neovlivnila, 30 % neví, zda měla vliv na vztahy na pracovišti. Podle 25 % měla negativní vliv na vztahy a podle 12,5 % měla vliv pozitivní.

### **6.3.2 Konflikty - účastníci**

82,5 % respondentů uvedlo, že se někdy setkala s konfliktem na pracovišti jako jeho přímý účastník. Jako nejčastější příčinu konfliktu uvádějí chybu v komunikaci (56,3 %), dále nejasné kompetence (40,6%), nejasnou pracovní náplň a neohleduplnost spolupracovníků. Tento důvod ke konfliktu se objevuje zejména u respondentů, kteří pracují v kanceláři open space. Tři respondenti uvedli jako příčinu konfliktu nepřiměřené požadavky nadřízeného a stejný počet nedostatečné platové ohodnocení a ohodnocení práce. Právě platové ohodnocení je nejčastěji uváděno jako důvod, proč respondenti opustili své předchozí zaměstnání. Dva respondenti zmínili špatné pracovní podmínky a diskriminaci.

Nejčastější způsob řešení konfliktu je domluva. Podle výzkumu jsou nejčastější konflikty mezi kolegy. Konflikt mezi podřízeným a nadřízeným není tak častý. 82,4 % respondentů, kteří byli účastníky konfliktu a rozhodli se ho řešit. Pouze pět respondentů uvedlo, že vzniklý konflikt neřešili.

23,8 % respondentů bylo nuceno v případě konfliktu kontaktovat nadřízeného a konflikt řešit s jeho pomocí.

V mnoha případech respondenti volili více možností zároveň, například se domlouvali s kolegou, ale zároveň se situací obeznámili i vedoucího.

### 6.3.3 Konflikty a jejich řešení

55 % dotazovaných je (nebo bylo) zodpovědných za řešení konfliktů. Tito zaměstnanci preferují okamžité řešení konfliktů. Většinou nemají daný postup řešení. Sedm respondentů uvedlo, že se pravidelně účastní školení, která je připravují na řešení konfliktních situací a stejný počet respondentů pravidelně organizuje teambuildingové akce jako prevenci případných konfliktů. Osoby zodpovědné za řešení konfliktů se je také nejčastěji snaží řešit domluvou.

Zajímavou odpověď poskytl respondent, který je zodpovědný za řízení více než 60 osob v nejmenované mezinárodní společnosti. Jeho odpověď na způsob řešení konfliktů zní takto: „Otevřená, racionální a konstruktivní diskuse s účastníkem/ky konfliktu. Pokud racionální argumentace nevede k výsledku, uplatním manažerskou autoritu ve smyslu ‘Je mi jedno, že se nemáte rádi – ale očekávám od Vás, že budete odvádět dobrou práci a spory neovlivní kvalitu vaší práce’. To vede k výsledku spolehlivě, nepomůže-li nic jiného.“. Tento způsob řešení konfliktů jistě může být velice efektivní v daném okamžiku. V případě, že konflikt neřeší přímo firemní psycholog, ale například manažer, nemusí ho zajímat konflikty, které nemají vliv na pracovní výkon a motivaci pracovníků. Dá se předpokládat, že si nakonec zaměstnanci konflikt dokáží vyřešit sami. Pokud tak ale neučiní, nebo se jejich spor odrazí na pracovní výkonnosti, nastává problém, kterému už se vyhnout nedá a manažer je nucen jej řešit. Takovýto přístup se může osvědčit u drobných konfliktů, jejichž řešení by manažerovi zbytečně zabralo hodně času. Z dlouhodobého hlediska však tento přístup nedoporučujeme. Může vytvářet mezi podřízenými dojem manažerova nezájmu nebo drobné konflikty mohou postupem času vyústit v nepříjemnou atmosféru na pracovišti.

Několik dotazovaných uvedlo, že v případě, že jsou odpovědní za vyřešení konfliktu, snaží se nejdříve získat co nejvíce informací a pochopit úhly pohledu obou zainteresovaných stran. V odpovědích se respondenti shodují, že pokud nejsou účastníci ochotni konflikt řešit, pak se konflikt vyřešit nedá.

Nadřízení našich respondentů se snaží konflikty většinou řešit v klidu, s rozvahou, najít nejlepší řešení. 20 % respondentů uvedlo, že se jejich nadřízený snaží problémy řešit už v zárodku. 6 respondentů bohužel uvádí, že jejich nadřízený řeší konflikty agresivně nebo křikem. 3 respondenti dokonce uvedli, že jejich nadřízený řeší problémy tak, že vyhrožuje zaměstnancům snížením platu. Faktem však zůstává, že tyto osoby ohodnotily

spokojenost se vztahy na pracovišti sedmi až devíti body, tudíž můžeme předpokládat, že takové chování neovlivňuje výrazně vztahy (spokojenost) na pracovišti. Je dokonce možné, že se zaměstnanci ve snaze vyhnout se agresivitě nadřízeného nehádají a dobře spolu vychází.

#### **6.3.4 Prevence konfliktů**

S prevencí vzniku konfliktů na pracovištích je to z hlediska výsledků dotazníkového šetření bohužel horší. Pouze 8 zaměstnanců uvedlo, že v jejich společnosti existuje nějaká prevence vzniku konfliktů, ostatní buď o žádné prevenci neví, nebo v jejich společnosti žádná není.

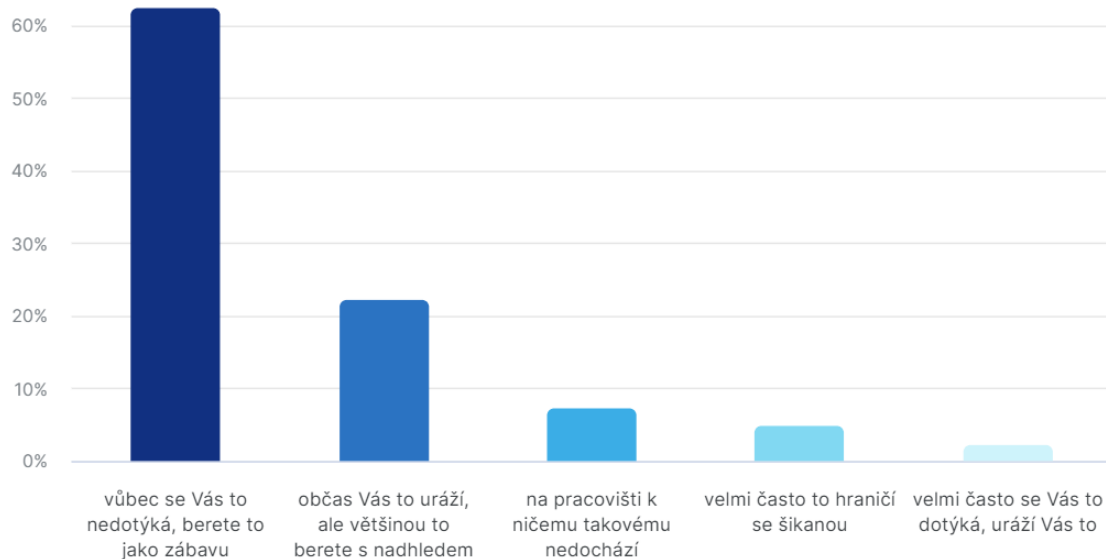
Jako nejčastější prevenci konfliktů jsou zmiňovány pravidelné porady, kde je prostor pro vyjádření. To může být velmi účinné v případě některých konfliktů, které se mohou týkat změn, nových postupů, technologií, organizace práce. Osobní konflikty se však na poradě řešit nedají. Pokud by k tomu docházelo, mohlo by se do konfliktu zainteresovat více osob, navíc účastníci konfliktu pravděpodobně nebudou otevřeni případnému řešení a mohou se cítit nepříjemně (stejně tak kolegové, kteří by v takovém případě byly přítomni řešení konfliktu).

Respondenti dále uvádí jasně stanovené pravomoci a striktně definovanou náplň práce jako další z možných způsobů prevence. V malém množství se objevila také jasná pravidla odměňování a školení zaměřená na oblast mezilidských vztahů, mezilidské komunikace a souvisejících psychologických technik.

Jasně stanovené pravomoci a striktně definovaná náplň práce se skutečně ukazují jako dobrá prevence konfliktů.

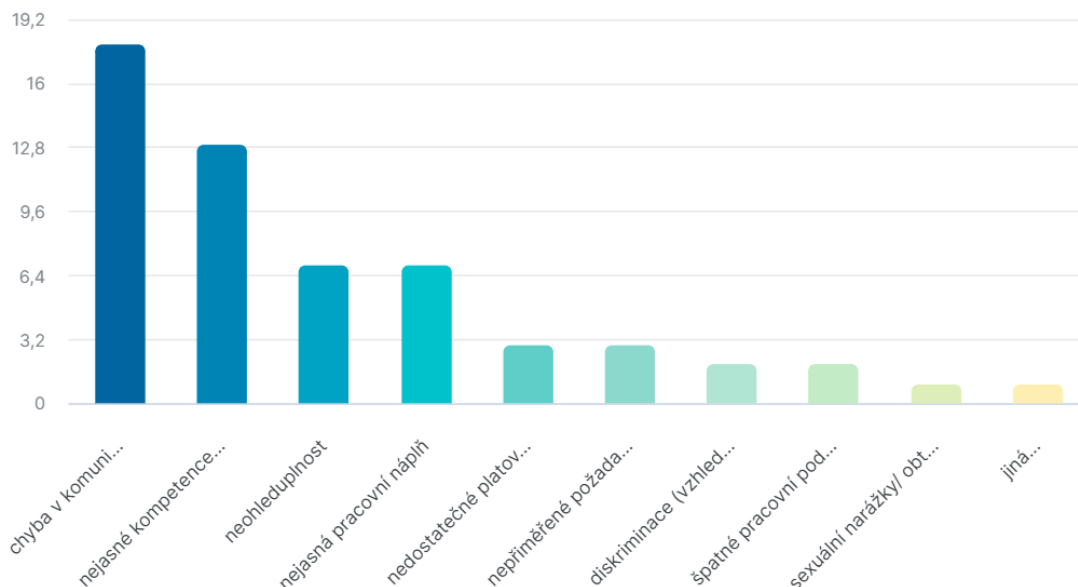
#### **6.3.5 Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti**

Předpokládali jsme, že „dělání si legrace“ z kolegů bude častou příčinou konfliktů. Tato hypotéza se částečně potvrdila. 65,8 % respondentů tvrdí, že když si z nich na pracovišti někdo „dělá legraci“, berou to jako zábavu a vůbec se jich to nedotýká. Pouze 23,7 % uvedlo, že je takové chování občas uráží. Jeden respondent dokonce uvedl, že to podle něj hraničí se šikanou. Musíme ale připustit, že odpovědi na danou otázku mohou být ovlivněny např. firemní kulturou, ve které respondenti pracují. Na obrázku 1 můžeme vidět strukturu odpovědí.



Obrázek 1- Výsledek dotazníkového šetření

Nejčastější příčinou konfliktu je chyba v komunikaci, dále jsou to nejasné kompetence (odpovědnosti, pravomoci) a nejasná pracovní náplň. V 5 případech byly zmiňovány nepřiměřené požadavky nadřízeného. V malé míře se v odpovědích objevovala neohleduplnost, nesrovnalosti v platovém ohodnocení, nedostatečné platové a slovní ohodnocení práce. Ve dvou případech dokonce sexuální narážky a obtěžování nebo špatné pracovní podmínky. Pro přehlednost přikládáme graf odpovědí (obrázek 2).

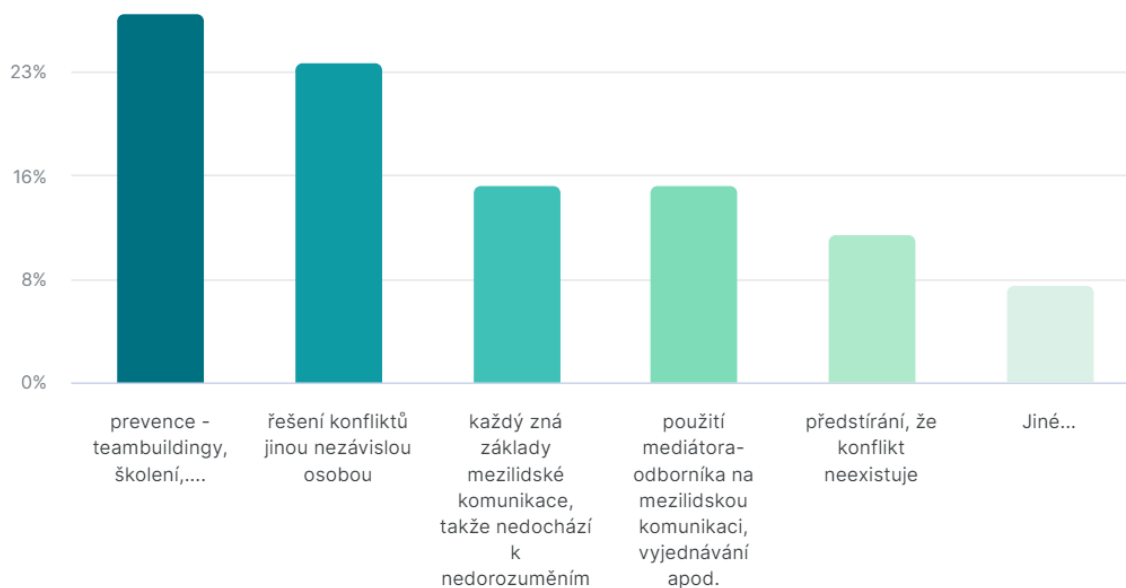


Obrázek 2- výsledek dotazníkového šetření

### 6.3.6 Současné trendy v řešení konfliktů

35 % respondentů uvádí prevenci (teambuildingy, školení...) jako současný trend v řešení konfliktů. 32,5 % uvádí řešení konfliktů jinou osobou. 8 respondentů uvedlo použití mediátora a stejný počet tvrdí, že každý zná zásady mezilidské komunikace, takže nedochází k nedorozuměním (což se však dle předchozích odpovědí nepotvrzuje, jelikož právě chyb v komunikaci jsou velice častou příčinou konfliktů a nedorozumění). 6 respondentů tvrdí, že je současným trendem, předstírat, že konflikt neexistuje. Je důležité si uvědomit, že předstírání neexistence konfliktu nemůže vést k jeho vyřešení! Odpovědi jsou přehledně znázorněny na obrázku 3.





Obrázek 3- výsledek dotazníkového šetření

### 6.3.7 Šikana

72,5 % respondentů se nikdy se šikanou nesetkalo, 27,5 % se se šikanou setkalo (jako jeden ze zúčastněných, nebo jako pozorovatel).

6 respondentů bylo přímo obětí šikany, zbytek v šikaně figuroval pouze jako pozorovatel. Většinou byl agresorem kolega/kolegyně (v osmi případech). Ve čtyřech případech byl agresorem nadřízený, v jednom případě docházelo k šikaně celým pracovním kolektivem a v jednom případě se jednalo o významnou část společnosti.

V 53,8 % odpovědí měla šikana podobu slovního napadání nebo pomluvy. Ve 3 případech však docházelo i k fyzickému napadání, ve 2 případech měla šikana formu přetěžování pracovními povinnostmi ze strany nadřízeného. 38 % respondentů tvrdí, že původců šikany bylo více osob.

V 38,5 % byla šikana na pracovišti vyřešena nadřízeným. Ve 23,1 % však oběť šikany musela změnit zaměstnání, v 7,7 % byla přeřazena na jiné pracoviště a v jednom případě situaci vyřešil firemní psycholog. V jednom případě byl původce šikany propuštěn. Bohužel byly zaznamenány i případy, kdy oběť šikany dostala výpověď.

Pozitivní však je, že 80 % respondentů ví, na koho se může obrátit v případě, že se stane obětí šikany. V 60 % případů je to přímý nadřízený, v 36,7 % je to určený kolega, v 16,7% případů personální pracovník. Tři respondenti uvedli, že se případně mohou obrátit na

firemního psychologa. Je překvapivé, že tito respondenti pracují spíše v malých podnicích. V některých společnostech se mohou zaměstnanci v případě šikany obrátit na určený tým, v případě jedné velké společnosti dokonce na firemního ombudsmana, odborové organizace, nebo oddělení lidských zdrojů. Jeden respondent uvedl, že se v případě šikany může obrátit na whistleblowing linku („Pojem whistleblowing označuje proces odhalení nekalého jednání v určité organizaci prostřednictvím poskytnutí informace osobám nebo institucím, jež mohou oznamovanou skutečnost prověřit a případně zakročit...“ (Pavlišová, 2014, s. 11)

Jedna respondentka uvedla, že se setkala se šikanou na pracovišti - byla šikanována nadřízeným. Dále uvedla, že se jednalo o diskriminaci. Když jsme se respondentky zeptali, zda by dokázala určit, o jakou formu diskriminace se jednalo (jaký byl důvod), tak nám nebyla schopna odpovědět. Z toho vyplývá, že osoba může být diskriminována, nebo se domnívat, že je diskriminována, aniž by přesně věděla, o jakou formu diskriminace se jedná.

#### **6.4 Závěr průzkumu**

Z našeho dotazníkového šetření vyplývá, že v současné době jsou dobré vztahy na pracovišti, to můžeme pravděpodobně přičítat i současnému stavu na trhu práce. Každý nespokojený zaměstnanec se totiž může uplatnit v jiné společnosti a velice dobře si to uvědomuje.

Za nejčastější příčinu konfliktů na pracovišti a zároveň jako faktor, který vztahy na pracovišti negativně ovlivňuje, označili respondenti chyby v komunikaci.

Nadřízení většinou přistupují k řešení konfliktů velmi zodpovědně, někteří se snaží konflikty řešit už v zárodku, většina je řeší s klidem, snaží se nejdříve získat informace, domluvou se snaží účastníky konfliktu usmířit. Pouze malá část manažerů a jiných nadřízených pracovníků řeší konflikty křikem, nebo výhružkami.

## **7 Postup řešení konfliktů na pracovišti vzhledem k současným trendům**

Jelikož nejčastější příčinou konfliktů na pracovišti je špatná komunikace, doporučili bychom zaměřit se na školení týkající se správné komunikace. Zajistit, aby alespoň zaměstnanci na manažerských a vedoucích pozicích (optimálně však veškerý personál) znali zásady správné komunikace, úkoly zadávali přesně, vždy se ujistili, že je jim porozuměno. K tomu mohou být použity například metody kaizen, nebo jiné techniky uvedené v kapitole „Zásady komunikace“.

Nejvíce vztahy na pracovišti ovlivňují špatné instrukce od vedení a s tím související nejasné odpovědnosti a pravomoci. Proto bychom doporučili společnostem nejen dbát na to, aby manažeři zvládali zásady správné komunikace, ale aby jejich instrukce byly přesné, požadavky jasně definované, aby bylo dbáno jasné kompetence jednotlivých pracovníků.

Důležité také je, aby byla atmosféra na pracovišti co nejlepší. V některých provozech nelze zajistit optimální podmínky, ale o to důležitější je, aby bylo pracovní prostředí, zejména to sociální, co nejpřívětivější. Přílišné pracovní vytížení nelze zcela eliminovat, ale lze jej ovlivnit správným managementem a rozdělením lidských zdrojů. Někteří pracovníci mohou být díky své specializaci více vytíženi. O to důležitější je pak správné delegování práce, které může pracovníkovi značně odlehčit. Nárazové pracovní přetížení lze eliminovat například včasným zadáváním pracovních úkolů.

Správný způsob řešení konfliktů neexistuje, jelikož každý konflikt je jedinečný a individuální. Ne vždy lze konflikt vyřešit, důležitá je ochota účastníků spolupracovat. V některých případech (zvláště pokud konflikt nelze řešit jinak) je podstatné se ujistit, že konflikt neovlivní pracovní výkon.

Prevence konfliktů je velice důležitá, v dnešní době jsou dostupná školení na toto téma a teambuildingové akce. Právě školení na téma mezilidské komunikace bychom doporučili jako velice vhodnou formu prevence konfliktů. Je dobré dát na poradách zaměstnancům prostor pro vyjádření, ale osobní konflikty by nikdy neměly být řešeny veřejně.

Šikana na pracovišti není moc častým jevem, ale může nejen pro pracovníky, ale i nadřízené představovat velký problém. Podstatné je, že pracovníci ve většině případů vědí, na koho se mohou v případě konfliktu obrátit, to může v některých případech šikaně

zamezit hned zpočátku. Domníváme se však, že i přesto, že pracovníci vědí, na koho se obrátit, nemusí tak učinit, a to hned z několika důvodů. Ne vždy si je člověk ochoten připustit, že je šikanován, často může mít pocit, že šikana je důsledkem nějakého osobního selhání. V takovém případě je dobré, aby manažer znal své podřízené a byl tak schopen odhalit změny jejich chování způsobené případnou šikanou.

## Závěr

Současná doba nám nabízí mnoho příruček a jiných publikací, které nám mohou být inspirací ke správnému řízení lidí. Vždy je však velice důležité, aby se manažer přizpůsobil konkrétním požadavkům společnosti a jejích zaměstnanců. V případě mezinárodní společnosti, může být pro manažera zásadní management diverzity. V případě, kdy ve společnosti existuje prostředí náchylné ke vzniku konfliktů nebo šikany, bude potřeba dbát na jejich prevenci a včasné řešení. Tato práce nabízí některé techniky, které mohou být použity jako prevence, a to například rotace pracovních míst. Uvědomujeme si však, že toto řešení nemusí být pro všechny společnosti optimální.

Zajímavým poznatkem je, že ne vždy je třeba konflikt vyřešit, a to zvláště v případě, kdy účastníci konflikt řešit nechtějí. Vždy je ale důležité, aby nebyl ovlivněn výkon jednotlivých pracovníků.

Kritickou oblastí, která je častou příčinou konfliktů, je komunikace. Zaměstnanci uvádí, že současným trendem jsou školení a teambuildingy. Proto bychom doporučili společnostem, aby tyto akce zaměřily i na téma správné mezilidské komunikace. Další oblast, na kterou je potřeba dávat pozor, je jasné rozdělení pravomocí a povinností.

V případě mezinárodní spolupráce je dobré znát chování a zvyky jednotlivých kultur, tím můžeme zamezit konfliktům, nedorozuměním a neúspěchům způsobeným vzájemným nepochopením. Přístupy k řešení konfliktů v různých zemích jsou odlišné, proto je vždy potřeba se přizpůsobit konkrétním situacím a osobám. V souvislosti se světovou globalizací a mezinárodním děním bychom také doporučili rozšířit povědomí o managementu diverzity. Jelikož toto téma je v současné době velice aktuální. Je potřeba, aby manažeři a vedoucí pracovníci byli připraveni na vedení heterogenních skupin a dokázali jejich potenciál plně využít.

## Seznam použitých zdrojů

- Atkinson, G. (2020) *6 examples of cultural differences in business communication*. Berlitz. Dostupné 6.3.2022 z: [6 Examples of Cultural Differences in Communication | Berlitz](#)
- Bauer, M., & Haburaiová, I. (2015). *Leadership s využitím kaizen a lean*. BizBooks.
- Báčová, P. (2017) *České ženy berou nižší mzdy*. Český statistický úřad. Dostupné 5.3.2022 z: [České ženy berou nižší mzdy | ČSÚ \(czso.cz\)](#)
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Huslička, P. & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada Publishing.
- Bláha, J., Horváthová, P. & Čopíková, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů*. Management press.
- Boukalová, H. & Gillernová, I. (2020) *Kapitoly z forenzní psychologie*. Karolinum press.
- Brown, J.M., (2019) *How can cultural differences affect business communication?* Chron. Dostupné 1.4. 2022 z: [Why I always use TurboTax to do my own taxes \(chron.com\)](#)
- Commisceo Global Consulting, (n.d.) *Greece- Culture, Etiquette and Business Practices*. Dostupné 10.4.2022 z: [Greece - Language, Culture and Doing Business Etiquette \(commisceo-global.com\)](#)
- DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Grada Publishing
- Depoo, L., Urbancová, H. & Šnýdrová, M. (2020) *Kariérní management*. Vysoká škola ekonomie a managementu
- Dvořáková, Z. a kol. (2007) *Management lidských zdrojů*. C.H.Beck.
- Gullová, S. (2013). *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol* Grada Publishing.
- Haddfield, S. & Hasson, G. (2012) *Jak být asertivní v každé situaci*. Grada Publishing
- Holá, L. (2011). *Mediace v teorii a praxi*. Grada Publishing
- Jansen, J. (2016). *Nevím co chci, ale rozhodně ne tohle*. Management press
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V. & Dvořáková, J. (2017) *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing

- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Grada Publishing.
- Koubek, L. (2014) *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Motiv Press
- Leymann, H & Zapf, D. (1996) *Mobbing and Victimization at Work*. Psychology press
- Machová, J., Kubátová, D., Hamannová, H., Kabíček, P., Mrázová, E., Svoboda, Z., & Wedlichová, I. (2015) *Výchova ke zdraví*. Grada Publishing
- Atkinson, G. (2020) *6 examples of cultural differences in business communication*.
- Mlčoch, Z. (2008) *Syndrom vyhoření - definice, příznaky a projevy, léčba*. Mudr. Zbyněk Mlčoch. Dostupné 3.3. 2022 z: [Syndrom vyhoření - definice, příznaky a projevy, léčba - MUDr. Zbyněk Mlčoch \(zbynekmlcoch.cz\)](#)
- Nešćáková, L. (2013). *Jak skončit pracovní poměr*. Grada Publishing
- Nový, I. & Schroll-Machl, S. (2015). *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Management press.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T. & Lorencová, H. (2012) *Psychologie pro ekonomy a manažery (3.vydání)* Grada Publishing
- Pavlišová, R. (2014). *Whistleblowing není donašečství Příručka nejen pro oznamovatele*. Transparency International
- Peterková, M. (n.d.) *Prevence vyhoření. Syndrom vyhoření*. Dostupné 10.4.2022 z: [Prevence vyhoření | Syndrom vyhoření \(psychoweb.cz\)](#)
- Pilářová, I. (2016) *Leadership & management development*. Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2013). *Mediace: Nejúčinnější lék na konflikty*. Grada Publishing
- Planet Depos (n.d.). *Business Etiquette in Finland*. Planet depos. Dostupné 1.3. 2022 z: [Business Etiquette in Finland \(planetdepos.com\)](#)
- Potts, C. & Potts, S. (2014) *Asertivita- umění být silný v každé situaci*. Grada Publishing
- Praško, J. & Pešek, R. (2016) *Syndrom vyhoření*. Pasparta
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Grada Publishing.
- Raudenská J., Javůrková A. (2011). *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Grada Publishing

- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada Publishing
- Scott G.G. (2007). *Work with me!*. Davies-Black Publishing.
- Scott, G.G. (2006). *Průvodce náročnými pracovními vztahy*. Portál.
- Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Grada Publishing
- Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy*. Grada Publishing.
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J. Kislingerová, E. & Tomek, G: (2011) *Manažerská ekonomika*. (5. vyd.) Grada Publishing
- Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Grada Publishing
- Urban, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Grada Publishing.
- Vymětal, J. (2008) *Průvodce úspěšnou komunikací- efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.
- Vysekalová, J., Mikeš, J. & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita*. Grada Publishing.
- Waburton, K. (n.d.) *Doing business in Greece*. World business culture. Dostupné 29.3. 2022 z: [Doing Business in Greece | World Business Culture](#)
- Weissová, A. (2019) *Co to je Asertivita a jak ji docílit (snadné techniky)*. Jobfairs.eu. Dostupné 14.4.2022 z: [Co to je Asertivita a jak ji docílit \(snadné techniky\) | Jobfairs.eu](#)



## Seznam tabulek

Tabulka 1 .....	33
-----------------	----

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1- Výsledek dotazníkového šetření .....	47
Obrázek 2- výsledek dotazníkového šetření .....	48
Obrázek 3- výsledek dotazníkového šetření .....	49

# **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník

## Příloha A: Dotazník

### Vztahy na pracovišti

Dobrý den,

Jmenuji se Anna Holá, jsem studentkou Západočeské univerzity a chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude použit pro vypracování mé bakalářské práce s názvem: "Negativní aspekty vztahů na pracovišti". Vyplnění Vám bude trvat 5-10 minut. Vaše jméno (pokud se rozhodnete její uvést) se ve výsledné práci neobjeví. Jméno žádné uvedené společnosti nebude uvedeno v mé bakalářské práci.

Tímto Vám předem děkuji.

Otázky označené hvězdičkou jsou povinné. Ostatní otázky můžete přeskočit. Do otevřených otázek se nebojte napsat více textu. Děkuji Vám za vyplnění.

Sem můžete uvést své jméno případně název společnosti, pro kterou pracujete

#### 1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

muž  žena  jiné

#### 2. Věk:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

15-25  26-35  36-45  46-55  56-65  66-75  76 a více

Pokud v současné době nepracujete, vyplňujte prosím údaje ze svého posledního zaměstnání.

### 3. V jaké oblasti působí Váš zaměstnavatel?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> energetika, životní prostředí,<br>doprava, spoje (doprava,<br>logistika, těžba, energetika..) | <input type="checkbox"/> finanční, řídicí a podpůrné<br>činnosti ( management,<br>ekonomika, administrativa, IT...) | <input type="checkbox"/> stavebnictví a průmysl (<br>potravinářství, strojírenství,<br>elektrotechnika, textilní<br>výroba....) | <input type="checkbox"/> zdravotnictví<br>a farmacie |
| <input type="checkbox"/> ozbrojené síly a bezpečnostní<br>sbory  | <input type="checkbox"/> ostatní veřejná správa a veřejné<br>služby   | <input type="checkbox"/> lesnictví, zemědělství, rybářství  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné... <input type="text"/>  |   |   |  |

### 4. Jakou pozici zastáváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> management a<br>vedoucí pozice<br>(team leader,<br>vedoucí směny,<br>ředitel, manažer)              | <input type="checkbox"/> administrativa a ekonomika<br>(administrativní pracovník,<br>podnikový ekonom, specialista<br>kvality, plánování, rozvoje...,<br>recepční, asistentka....) | <input type="checkbox"/> dělnické a manuální<br>profese (obsluha<br>strojů, sklář, topič,<br>truhlář, čalouník,<br>lesní dělník..) | <input type="checkbox"/> doprava a logistika (dispečer,<br>doručovatel, taxikář, řidič, skladník,<br>řidič....)   |
| <input type="checkbox"/> farmacie  | <input type="checkbox"/> finance, právo, pojišťovnictví<br>(advokát, analytik, ekonom,<br>makléř, notář, pojišťovací<br>poradce, úvěrový specialista....)                           | <input type="checkbox"/> gastronomie a<br>cestovní ruch<br>(cukrář, barman,<br>průvodce, pokojská,<br>kuchař....)                  | <input type="checkbox"/> Informační technologie<br>(programátor, webmaster, vývojář<br>softwaru, databázový specialista,<br>specialista počítačových sítí,<br>systémový administrátor,....) |
| <input type="checkbox"/> marketing a<br>médiá (specialista<br>PR, tiskový<br>mluvčí, grafik,<br>fotograf,<br>moderátor,....) | <input type="checkbox"/> obchod, nákup, prodej<br>(doplňovač zboží, nákupčí,<br>obchodník, pokladní, prodavač)  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Jiná... <input type="text"/>  |   |  |   |

### 5. Kolik máte podřízených

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- 0    1-10    11-25    26-40    41-60    61 a více

### 6. V jak velkém kolektivu pracujete?

- |                                  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                  | 0-3                   | 4-8                   | 9-15                  | 16-27                 | 28 -40                | 41-60                 | 61-100                | 100 a více            |
| S kolika lidmi sdílíte kancelář? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

S kolika lidmi jednáte v rámci  
pracovních vztahů ?

## 7. Společnost, ve které pracujete je:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

mikropodnik (má méně než 10 zaměstnanců)

malá (11-50)

střední (51-250)

velká (více než 250 zaměstnanců)

## 8. Pracujete v kanceláři open space?

Nápověda k otázce: *open space- otevřená kancelář, jedná se o sdílený prostor*

ano  ne

## 9. Jak jste spokojený/á se vztahy na Vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: *1 hvězdička: "Vůbec nejsem spokojený/á" 10 hvězdiček: "Jsem naprosto spokojená. Na pracovišti máme dokonalé vztahy. Nemůže to být lepší"*

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

## 10. Když si z Vás kolega/nadřízený dělá legraci, nebo vtipkuje na Váš účet

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- vůbec se Vás to nedotýká, berete to jako zábavu
- občas Vás to uráží, ale většinou to berete s nadhledem
- velmi často se Vás to dotýká, uráží Vás to
- velmi často to hraničí se šikanou
- na pracovišti k ničemu takovému nedochází

## 11. Setkal/a jste se s konfliktem na pracovišti jako přímý účastník?

Nápověda k otázce: *Pohádal jste se někdy s kolegou/kolegyní, nadřízeným/podřízeným*

ne  ano

## 11a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "ano", uveďte příčinu konfliktu.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí.*

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> nejasné kompetence (odpovědnosti, pravomoci)                        | <input type="checkbox"/> nejasná pracovní náplň | <input type="checkbox"/> nepřiměřené požadavky nadřízeného | <input type="checkbox"/> špatné pracovní podmínky    |
| <input type="checkbox"/> nedostatečné platové ohodnocení, nebo nedostatečné ohodnocení práce | <input type="checkbox"/> chyba v komunikaci     | <input type="checkbox"/> neohleduplnost                    | <input type="checkbox"/> sexuální narážky/obtěžování |
| <input type="checkbox"/> diskriminace (vzhledem k pohlaví, věku...)                          |   |  |  |
| <input type="checkbox"/> jiná... <input type="text"/>  |   |  |  |

## 12. Pokud jste byl/a účastníkem konfliktu, snažil/a jste se ho vyřešit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano     ne

## 12a Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Jak jste se snažil/a konflikt vyřešit?*

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> s kolegou/kolegyní, který/á byl/a účastníkem konfliktu, jsem rozumně promluvil/a a domluvili jsme se | <input type="checkbox"/> stěžoval/a jsem si kolegům, kteří za mě konflikt vyřešili | <input type="checkbox"/> s nadřízeným, který byl účastníkem daného konfliktu, jsem rozumně promluvil/a a domluvili jsme se | <input type="checkbox"/> kontaktoval/a jsem svého nadřízeného a o situaci jsem ho/ji informoval |
| <input type="checkbox"/> kontaktoval/a jsem personalistu/personalistku a o situaci jsem ho/ji informoval                      | <input type="checkbox"/> kontaktoval/a jsem vedení                                 | <input type="checkbox"/> kontaktoval/a jsem firemního psychologa   | <input type="checkbox"/> situace byla tak vyhrocená, že jsem musel/a zavolat policii            |
| <input type="checkbox"/> svého nadřízeného jsem okamžitě vyhodil/a  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> jiná... <input type="text"/>   |  |  |   |

## 13. Setkal/a jste se někdy s konfliktem jako osoba, která ho má/měla řešit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano     ne

## 13a. Pokud jste na otázku 13 odpověděl/a "ano".

- |                        |                       |                       |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        | ano                   | ne                    |
| Řešíte konflikty hned? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Řešíte konflikty až když je to nezbytně nutné?

Pověříte řešením jinou osobu.

Máte daný postup, podle kterého v případě konfliktu postupujete?

Účastníte se školení, která Vás připravují na řešení konfliktních situací?

Organizujete teambuildingové akce jako prevenci případných konfliktů?

### 13b. Pokud jste na otázku 13 odpověděl/a "ano".

Nápověda k otázce: *Jakým způsobem nejčastěji řešíte konflikty? Máte nějaký osvědčený postup-jaký? Prosím rozepište vše, co Vás k této problematice napadne.*

### 14. Jak řeší konflikty na pracovišti Váš nadřízený?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

nemám žádného nadřízeného

křičí/je agresivní

vzniklé konflikty řeší s klidem a s rozvahou, snaží se najít nejlepší řešení

aktivně se snaží řešit konflikty už v jejich zárodku

dbá na prevenci vzniku konfliktů

nechce o konfliktu ani slyšet, přestože je za jeho řešení odpovědný

vyhrožuje ztrátou zaměstnání

vyhrožuje snížením platu

konflikt řeší

přímou konfrontací účastníků

řeší konflikty domluvou účastníkům konfliktu

nevím

Jinak...

### 15. Existuje ve společnosti, ve které pracujete, nějaká prevence vzniku konfliktů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

ne    ano    nevím



## 15a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Jaká prevence?*

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> pravidelně pořádané teambuildingové akce        | <input type="checkbox"/> školení (v oblasti mezilidských vztahů, komunikace, psychologické nástroje/dovednosti) | <input type="checkbox"/> jasně stanovené pravomoci | <input type="checkbox"/> každý zaměstnanec má striktně definovanou náplň práce |
| <input type="checkbox"/> pravidelné porady- prostor pro vyjádření názoru | <input type="checkbox"/> jasná pravidla odměňování  |  |  |
| <input type="checkbox"/> jiné...   | <input type="text"/>  |  |  |

## 16. Co je nejčastější příčinou konfliktů na Vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> nejasné kompetence (odpovědnosti, pravomoci) | <input type="checkbox"/> špatné pracovní podmínky                   | <input type="checkbox"/> sexuální nářáky/obtěžování | <input type="checkbox"/> nesrovnalosti v platovém ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> nedostatečné platové/ústní ohodnocení        | <input type="checkbox"/> diskriminace (vzhledem k pohlaví, věku...) | <input type="checkbox"/> nejasná pracovní náplň     | <input type="checkbox"/> chyba v komunikaci                  |
| <input type="checkbox"/> nepřiměřené požadavky nadřízeného            | <input type="checkbox"/> neohleduplnost                             |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné...                                      | <input type="text"/>  |   |  |

## 17. Jaké jsou podle Vás současné trendy v řešení konfliktů na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> použití mediátora- odborníka na mezilidskou komunikaci, vyjednávání apod. | <input type="checkbox"/> řešení konfliktů jinou nezávislou osobou | <input type="checkbox"/> předstírání, že konflikt neexistuje | <input type="checkbox"/> prevence - teambuildingy, školení,... |
| <input type="checkbox"/> každý zná základy mezilidské komunikace, takže nedochází k nedorozuměním  |   |  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiné...   | <input type="text"/>  |  |  |

## 18. Co podle Vás negativně ovlivňuje vztahy na Vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> pracovní prostředí (open space kanceláře, okolní ruchy, bzučící zářivky...) | <input type="checkbox"/> špatně uspořádaný pracovní prostor (málo pracovního místa, dlouhé prostoje, ...) | <input type="checkbox"/> pracovní podmínky (závadné/zastaralé nástroje, špatně nastavená pracovní doba..) | <input type="checkbox"/> špatné sociální zázemí (např. malá kuchyňka, málo toalet, umyvadel..) |
| <input type="checkbox"/> převažující zastoupení jednoho pohlaví                                      | <input type="checkbox"/> mezigenerační rozdíly  | <input type="checkbox"/> přílišné pracovní vytížení   | <input type="checkbox"/> špatné instrukce od vedení, nejasné odpovědnosti/pravomoci            |
| <input type="checkbox"/> Jiné...   | <input type="text"/>  |   |  |

## 19. Myslíte si, že pandemie Covidu měla vliv na vztahy na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ano- měla pozitivní vliv na vztahy na pracovišti  ano- měla negativní vliv na vztahy na pracovišti  ne  nevím

## 20. Setkal/a jste se někdy se šikanou na pracovišti (ať už jako jeden ze zúčastněných, nebo jako pozorovatel)?

Nápověda k otázce: *Šikanou na pracovišti se rozumí jakákoli forma útlaku, diskriminace, slovní/fyzické napadání, kyberšikana, systematické pomlouvání, psychická šikana... ze strany nadřízeného, podřízeného, kolegy, nebo zákazníka*

- ne  ano

### 20a. Pokud jste na otázku 20 odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Kdo byl šikanován*

- já  kolega/kolegyně  podřízený/podřízená  nadřízený/nadřízená  
 někdo jiný

### 20b. Pokud jste na otázku 20 odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Kým byl šikanován*

- mnou  nadřízeným  podřízeným  kolegou  zákazníkem  celým kolektivem  
 Jiná...

### 20c. Pokud jste na otázku 20 odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Jaká byla forma šikany? (Vyberte více odpovědí)*

- sexuální obtěžování  diskriminace  kyberšikana  přetížení pracovními povinnostmi  slovní napadání  
 fyzické napadání  pomluva  původcem šikany byla jedna osoba  původcem šikany bylo více osob  jedna osoba byla šikanována všemi ostatními kolegy  
 šikana byla hned odhalena  šikana byla odhalena až po dlouhé době  
 jiné...

## 20d. Pokud jste na otázku 20 odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Jak byla daná situace (vyřešena)?*

- situaci vyřešil firemní psycholog     
  oběť šikany radši změnila zaměstnání     
  oběť šikany dostala výpověď     
  původce šikany dostal výpověď
- situaci vyřešil nadřízený     
  oběť šikany byla přeřazena na jiné pracoviště
- jinak

## 21. Víte, na koho se ve společnosti můžete obrátit, pokud jste obětí šikany?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ne     ano

## 21a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "ano"

Nápověda k otázce: *Na koho se obrátíte?*

- personální pracovník     
  přímý nadřízený     
  firemní psycholog     
  určený kolega (kolega, který to má v popisu práce)     
  kniha stížností
- Jiné...

## 22. Odešel/odešla jste někdy ze zaměstnání kvůli špatným vztahům na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- ne     ano

## 23. Co bylo příčinou odchodu z Vašeho předchozího zaměstnání?

## Prostor pro Vás

Nápověda k otázce: *Pokud chcete, zde máte prostor uvést další informace související s tématem dotazníku, případně doplnění k některým otázkám.*

## **Abstrakt**

Holá, A. (2022) *Negativní aspekty vztahů na pracovišti – prevence a řešení* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** vztahy na pracovišti, konflikt, šikana, prevence, komunikace

Tato bakalářská práce se zabývá negativními aspekty vztahů na pracovišti. Cílem je zmapovat současný stav vztahů na pracovišti a na základě trendů navrhnout vhodná řešení a prevenci. Praktická část této práce vychází z dotazníku, na který odpovědělo více než 60 osob.

## **Abstract**

Holá, A. (2022). *Negative aspects of workplace relationships – prevention and solution* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** workplace relationships, conflict, bullying, prevention, communication

This bachelor thesis deals with negative aspects of workplace relationships. The aim of this thesis is to map current situation of workplace relationships and propose appropriate solutions and prevention according to current situation. The practical part of this thesis is based on a questionnaire to which more than 60 people responded.