

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Pechová**

**Mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2017

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Pechová**

**Interpersonal relationships and conflicts at workplace**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7.3.2017

Michaela Pechová

## **Poděkování**

Velice děkuji Ing. Veronice Svatošové Ph.D. za konzultace a vstřícný přístup při vedení mé práce.

## **Anotace**

*Předkládaná práce se zabývá mezilidskými vztahy a jejich fungováním v pracovním prostředí. Zaměřuje se na konflikty na pracovišti a jejich rozčlenění podle druhu. Práce pojednává o základních typech konfliktů, jejich řešení a možnostem prevence. Dále jsou v práci obsaženy základní pojmy týkající se šikany na pracovišti a jejich důsledků. Cílem práce je analýza této problematiky ve firmě XY, zhodnocení současné situace a návrhy na zlepšení.*

## **Klíčová slova**

*Komunikace, mezilidské vztahy, vztahy na pracovišti, konflikty, druhy konfliktů, šikana na pracovišti, druhy šikany, předcházení konfliktům, spravedlivé odměňování.*

## **Annotation**

*The Thesis investigates interpersonal relationships and their principles within the working environment. It is focused on conflict at the workplace and its classification based on its kind. The Thesis describes basic types of conflict, their solutions and ways of their prevention. The Thesis further contains basic terms connected with bullying at the workplace and its consequences. It is the aim of the Thesis to analyze the issue in a specific company, assess the current situation and propose recommendations for improvement thereof.*

## **Keywords**

*Communication, human relationship, work relationship, conflicts, types of conflicts, bullying at workplace, types of bullying, conflicts prevention, rightful reward.*

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Základní terminologie</b> .....	<b>11</b>
1.1 Vymezení základních pojmů.....	11
1.1.1 Komunikace .....	11
1.1.2 Konflikt.....	12
1.1.3 Mezilidské vztahy .....	13
1.2 Typy konfliktů.....	14
1.2.1 Typologie z hlediska míry účasti jedince na konfliktu.....	14
1.2.2 Další typy konfliktů .....	15
<b>2 Konflikty na pracovišti</b> .....	<b>17</b>
2.1 Klima a vztahy na pracovišti.....	17
2.1.1 Význam klimatu a sociálních vztahů na pracovišti .....	18
2.1.2 Zdravé podnikové prostředí .....	19
2.2 Příčiny a projevy konfliktů na pracovišti .....	19
2.3 Přístup nadřízeného ke konfliktům na pracovišti.....	21
2.4 Šikana na pracovišti a její druhy .....	21
2.4.1 Mobbing.....	22
2.4.2 Bossing.....	25
2.4.3 Staffing.....	25
2.4.4 Sexuální obtěžování na pracovišti .....	25
2.5 Nerovné odměňování .....	26
<b>3 Prevence vzniku konfliktů na pracovišti</b> .....	<b>28</b>
3.1 Předcházení konfliktům .....	28
3.2 Ohrožené skupiny zaměstnanců.....	29

<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>4 Popis a metodika .....</b>	<b>31</b>
<b>5 Sběr a analýza dat.....</b>	<b>33</b>
<b>6 Vyhodnocení výsledků.....</b>	<b>36</b>
6.1 Případová studie současného stavu .....	36
6.2 Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci.....	40
6.3 Vyhodnocení rozhovorů s vedením firmy.....	50
6.4 Kazuistika řešeného konfliktu na pracovišti .....	52
<b>7 Shrnutí a diskuze .....</b>	<b>54</b>
<b>8 Návrhy a doporučení .....</b>	<b>56</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografické údaje.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti. Mezilidské vztahy probíhají v každé organizaci a je v zájmu každého zaměstnavatele i pracovníků, aby tyto vztahy fungovali na takové úrovni, aby jim v pracovním prostředí bylo příjemně. Z tohoto důvodu je důležité, aby zaměstnavatel dbal na dodržování firemní kultury a zdravého podnikového prostředí napříč celou společností.

Důležitým aspektem dobrých vztahů na pracovišti je také rovné zacházení s pracovníky a rovné odměňování. Pokud firma protěžuje určitý okruh zaměstnanců, tak to má dopad na celý kolektiv a způsobuje to nepříjemné sociální klima na pracovišti. Z tohoto vyplývá, že téma mezilidských vztahů je nedílnou součástí života každého člověka jak v pracovním životě, tak i v osobním.

Komunikace je součástí života lidstva od nepaměti a s ní jsou úzce spojeny mezilidské vztahy a také konflikty. K životu konflikty patří. V určité míře jsou i zdravé, formují naši osobnost během celého života. Pokud však konflikt na v pracovišti či v osobním životě přeroste únosnou zdravou míru, může se z něj stát problém, který nejsme schopni sami řešit. Poté může vyústit až jeden z druhů šikany či diskriminace.

Předkládaná práce se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti, sociálním klimatem na pracovišti, komunikací, konflikty. Tato témata jsou nedílnou součástí každodenního pracovního života a je důležité mít o nich povědomí.

V teoretické části jsou vymezené nejdůležitější pojmy jako je komunikace a její druhy, mezilidské vztahy, konflikty a jejich druhy, klima a sociálními vztahy na pracovišti, šikana na pracovišti a její druhy – mobbing, bossing, staffing a sexuální obtěžování na pracovišti. Dále se teoretická část zabývá prevencí vzniku konfliktů na pracovišti, která je důležitá a každá firma by na tomto druhu prevence měla pracovat, jelikož spokojený pracovník odvádí ve většině případů lepší práci a dělá i nad rámec svých povinností. Nejběžnějším faktorem špatného klimatu na pracovišti je demotivace pracovníků. Už z toho může zaměstnavatel vycítit, že není něco v pořádku a začít se o problémy společnosti více zajímat.

Mým záměrem je poukázat na to, jak jsou všechna tyto témata propojená a jak je důležité, aby lidé na pracovišti spolu komunikovali na všech úrovních. Budu se snažit poukázat na to jak jsou důležité příjemné klima a dobré sociální vztahy na pracovišti. Pokud jsou vztahy vyhrocené je to demotivující a ovlivňující pro všechny pracovníky, nejen pro ty, kteří konflikt přímo prožívají, ale i pro ty, kteří jen přihlížejí nebo mají strach zasáhnout.

V praktické části práce se budu zabývat firmou XY, která je zaměřena na vzdělávání dospělých. V první části se zaměřím na případovou studii současného stavu ve společnosti XY. Také zde provedu dotazníkové šetření jak u zaměstnanců, tak i u majitelů společnosti. Toto šetření se bude týkat klimatu a sociálních vztahů na pracovišti. Toto šetření vyhodnotím a vypracuji doporučení, které by firmě mohlo pomoci ke zlepšení pracovního klimatu i sociálních vztahů na jejich třech pobočkách. V poslední části vypracuji kazuistiku vybraného konfliktu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

### 1.1 Vymezení základních pojmů

#### 1.1.1 Komunikace

Vlastnosti a dovednosti, týkající se komunikace, patří podle DeVita k těm nejužitečnějším a nejdůležitějším - právě komunikační dovednosti totiž ovlivňují efektivitu soukromého i pracovního života.<sup>1</sup> Byť se může zdát komunikace jednoduchým procesem, jedná se o poměrně komplikovanou oblast, již nelze vymezit jedinou všeobecně uznávanou definicí. I přístupy odborníků jsou proto různé.

Základ slova „komunikace“ spočívá v latinském *communicare* – „radit se, dorozumívat se“. Stručný a výstižný výklad tohoto pojmu nabízí např. Vymětal, který komunikaci charakterizuje jakožto „*proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem*“.<sup>2</sup> Význam komunikace pak uznává Mikuláščík, který podrobněji konstatuje, že právě s pomocí komunikace „*získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy*“.<sup>3</sup>

Z psychologického hlediska definuje komunikaci Vybíral, který ji považuje za koordinovaný způsob chování jedinců v rámci určité sociální jednotky, přičemž toto chování zpravidla bývá (ovšem ne nezbytně) propojeno s nervovým systémem.<sup>4</sup> Pro účely této práce však lze za nejlépe vypovídající považovat definici Miroslava Foreta, který komunikaci považuje za základ veškerých mezilidských vztahů a považuje ji za „*proces sdělování (ale také sdílení), přenosu*

---

<sup>1</sup> DEVITO, J., A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada s. 28, 2008. ISBN 978 80 247 2018-0.

<sup>2</sup> VYMĚTAL, J.. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, s. 22, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

<sup>3</sup> MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd., Praha: Grada, s. 15, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>4</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, s. 27, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

a výměny významů a hodnot“ který v širším záběru zahrnuje jak oblast informací, tak dalších projevů a výsledků lidské činnosti.<sup>5</sup>

### 1.1.2 Konflikt

Termín „konflikt“ pochází rovněž z latiny, konkrétně z latinského *confligere* – „bojovat“. Podle Jandourka lze tímto pojmem popsat neslučitelné zájmy, cíle a hodnoty jednotlivců, či sociálních skupin<sup>6</sup>. Podrobnější rozbor původu slova nabízí Paulík, když konstatuje, že „konflikt“ vychází z pojmů *conflictus* – „srážka, střet“, *con* – „s něčím, spolu“, a *fligo* – „udeřit, někoho zasáhnout“. I on však následně uznává, že v obecném významu je konflikt střetem protichůdných sil.<sup>7</sup>

V podobném významu definují konflikt i Doležal a kol., kteří tento pojem vymezují jako vztah mezi dvěma objekty (těmi mohou být věci, myšlenky, zájmy, cíle, hodnoty atd.), které vedle sebe nemohou koexistovat – jedná se o neudržitelný stav, který musí být změněn.<sup>8</sup>

Přestože laická veřejnost obvykle chápe konflikt jako něco čistě negativního (spor, nedorozumění, hádka, napětí, agrese), odborníci zdůrazňují, že konflikty mohou mít i pozitivní charakter. Na tuto skutečnost poukazuje např. Bednář, který uznává, že konflikty mohou být přínosné, pokud v člověku vyvolají aktivizaci, uvolnění, či radost.<sup>9</sup> Dále Paulík, který kladnou stránku konfliktu vidí v tom, že je destabilizujícím prvkem v systému, přičemž destabilizace je podle autora vždy podmínkou vývoje.<sup>10</sup> Paulíkovu myšlenku rozvádí ještě podrobněji Plamínek, když konstatuje, že „*je-li ohrožována, či porušována pouze rovnováha a stabilita*

---

<sup>5</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd., Brno: Computer Press, s. 16, 2011. ISBN 978 80-251-3432-0.

<sup>6</sup> JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, s. 130, 2012. ISBN 978 80 247 7612-5.

<sup>7</sup> PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, s. 52, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

<sup>8</sup> DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, s. 361, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

<sup>9</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, s. 187, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>10</sup> PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, s. 52, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

*systemu zůstává navzdory konfliktu zachována, je konflikt činitelem, který dává systému dynamiku a umožňuje mu měnit se a vyvíjet“.*<sup>11</sup>

Pozitivní důsledky konfliktu v prostředí organizace pak reflektují Pavlica a Jarošová - spatřují je konkrétně v tom, že konflikty pomáhají vyjasnit danou záležitost, umožňují konfrontaci odlišných stanovisek a názorů a tím zlepšují kvalitu řešení problému. Konflikt zároveň může „nastartovat“ změny, překonat „status quo“ a snižuje tak riziko stagnace firmy.<sup>12</sup>

Pozitivní účinky má konflikt ovšem pouze tehdy, když je jeho výsledkem posílení vztahu, zlepšení vzájemného porozumění, větší ochota k uspokojení potřeb druhého, posílení důvěry, nebo když je odstraněn budoucí zdroj konfliktů. Přínosné je i to, když účastníci konfliktu získají širší náhled na problém.<sup>13</sup>

### **1.1.3 Mezilidské vztahy**

Jakožto interpersonální neboli mezilidské vztahy označují Nový a Surynek ty vztahy, „*ve kterých jsou v interakčních a komunikačních vazbách osobnosti, tzn. lidští jedinci ve specifických kvalitách, kteří jsou součástí konkrétní kultury*“. V těchto vztazích tedy vystupují lidé, kteří se navzájem osobně znají a existuje mezi nimi nějaké citové pouto (ať už pozitivní v podobě přátelství, lásky, důvěry apod., nebo negativní ve formě nenávisti, nepřátelství, závisti atd.).<sup>14</sup>

Mezilidské vztahy jsou z hlediska evoluční historie základní stavební jednotkou lidské společnosti. Psychologicky jsou sociální kontakty s ostatními nespornou potřebou přežití každého člověka – vždyť již Aristoteles konstatoval, že člověk je „tvor politikon“, tedy tvor

---

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 3. upravené a dopl. vyd., Praha: Grada, s. 15, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

<sup>12</sup> PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*, 2. vyd. Praha: Management Press, s. 166, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

<sup>13</sup> McCONNOR, S., McCONNOR, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*, Praha: Grada, s. 40-41, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

<sup>14</sup> NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 156, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

společenský.<sup>15</sup> O významu mezilidských vztahů hovoří i Helus – mezi lidmi tráví člověk podstatou část svého života, a dokonce i ve chvílích, kdy je zcela sám, jsou druzí lidé součástí jeho nitra.<sup>16</sup>

Mezilidské vztahy vznikají při jakékoli interakci člověka s jinými lidmi, je tedy samozřejmé, že i v souvislosti s vykonáváním práce. Může jít jak o **vztahy neformální**, které jsou příležitostné a odrážejí charakteristiku osobností jednotlivých účastníků, tak i o **vztahy formální**, které platí jen v rámci dané pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělování odměn), v rámci organizace (např. pracovní řád), či celostátně (zákoník práce, zákon o zaměstnanosti apod.).<sup>17</sup>

## 1.2 Typy konfliktů

Konflikty je možné rozdělit z několika hledisek – ta nejužívanější členění budou blíže charakterizována v rámci následujících dílčích kapitol.

### 1.2.1 Typologie z hlediska míry účasti jedince na konfliktu

Z hlediska míry účasti jedince na konfliktu, případně i podle konkrétního počtu účastníků v konfliktu, lze rozlišit:

- **konflikt extrapersonální** – konflikt mimo lidskou společnost, např. konflikt přírodních živlů, mezi živočichy apod.,
- **konflikt intrapersonální** – probíhá v mysli jednoho člověka, představuje jeho vnitřní rozpory, nerozhodnost (např. rozpor mezi tím, co jedinec chce a co smí, mezi tím, co ho přitahuje a zároveň odpuzuje, nebo konflikt rolí, kdy jsou na člověka kladeny odlišné požadavky z více stran),

---

<sup>15</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, s. 161, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>16</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*, Praha: Grada, s. 194, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, s. 325, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **interpersonální konflikt** – konflikt mezi dvěma účastníky (každý se snaží prosadit svůj názor, stanovisko, aktivitu), zvláštním typem pak může být **skupinový konflikt** (konflikt nezávislých skupin), či **mezinárodní konflikt** (konflikt zájmů dvou národů).<sup>18</sup>

Základní rozdíl mezi konflikty z hlediska počtu zúčastněných osob ilustruje názorně Plamínek pomocí následující tabulky 1.

Tabulka 1: Typy konfliktů podle počtu zúčastněných osob

Počet zúčastněných osob	Typ konfliktu
0	extrapersonální
1	intrapersonální
více než 1	interpersonální

Zdroj: PLAMÍNEK, J. 2013. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*, Praha: Grada, s. 19, 2013. ISBN 978 80 247-8710-7.

### 1.2.2 Další typy konfliktů

Konflikty lze rozlišit i podle jejich zjevnosti. V tom případě existuje **konflikt potenciální**, tedy takový, u něhož existuje pouze možnost výskytu, či **konflikt reálný**, který se již objevil (ten může být buď **latentní** – skrytý, nemanifestovaný, nebo **evidentní, manifestovaný** – zjevný podle vnějších projevů chování. Specifickým typem je pak **konflikt násilný**.<sup>19</sup>

V pracovním prostředí se může objevit několik dalších typů konfliktů, které mohou být zdrojem výrazných problémů. Bednár zmiňuje především konflikty generační a genderové, které jsou obvykle dlouhodobé, příležitostně manifestované a projevující se sérií menších konfliktů většinou pod jinými zdánlivými příčinami:

<sup>18</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*, 3. vyd. Praha: Grada, s. 81, 2015. ISBN 978 80 247-4221-2.

<sup>19</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*, 3. vyd. Praha: Grada, s. 81, 2015. ISBN 978 80 247-4221-2.

- **generační konflikt** – přirozený konflikt mezi staršími a mladšími zaměstnanci, kdy starší se snaží udržet si své postavení a konzervativní způsob práce, zatímco mladší přinášejí inovace a zároveň usilují o místo starších. Řešením je jasné vymezení místa ve firmě a nastavení podmínek ke vzájemné spolupráci obou skupin.
- **genderový konflikt** – konflikt mezi pohlavími, kdy se příslušníci obou pohlaví domnívají, že „*mají nepřiměřeně omezená oprávnění právě díky pohlavím*“. Tyto konflikty je potřeba tlumit, neboť mohou být velmi nebezpečné. Řešením je využití pozitivních vlastností mužů i žen pro jejich práci.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, s. 98-99, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.



## 2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Prostředí pracoviště nemusí být vždy idylickým místem spolupráce a harmonie, v praxi to bývá právě naopak – podobně jako kdekoli jinde zde dochází ke konfliktům mezi jednotlivými lidmi (zaměstnanci). Z hlediska teorie konfliktu je podle Cejthamra a Dědiny každá organizace „*arénou, kde se střetávají protikladné zájmy*“ - setkávají se zde kolegové s odlišnými, často protichůdnými cíli, a proto dochází ke skrytým, ale i zcela otevřeným střetům.<sup>21</sup>

Podnikové prostředí, klima a sociální vztahy na pracovišti jsou sice obtížně definovatelnými pojmy, nicméně zaměstnanci je vnímají jasně. Na jejich charakteru přitom závisí efektivita pracovních činností, pracovní výkon i ochota zaměstnanců dělat cokoli nad rámec pracovních povinností. Z tohoto důvodu bude problematice klimatu a vztahů na pracovišti věnován následující text, který neopomine ani skutečnost, že v případě nepříjemného pracovního prostředí vznikají konflikty velmi snadno, a to z nejrůznějších příčin – je potom úkolem managementu organizace, aby klima na pracovišti žádoucím způsobem formoval a zamezil vzniku závažnějších (až patologických) jevů – např. šikaně na pracovišti (mobbingu).

### 2.1 Klima a vztahy na pracovišti

Pracovní proces je procesem společenským, jak konstatují Nový a Surynek a jako v takovém jsou velmi významné sociální vztahy na pracovišti i výsledné podnikové klima. Pouze ve zdravém podnikovém prostředí přitom mohou zaměstnanci plně rozvinout svůj potenciál a stát se nepostradatelnými členy celého systému – to vše bude reflektováno v dílčích kapitolách níže.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 264, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>22</sup> NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 156, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

### 2.1.1 Význam klimatu a sociálních vztahů na pracovišti

Klima na pracovišti je pojmem, který úzce souvisí s pracovní atmosférou, uplatňovanou morálkou, pocíťovaným pocitem sounáležitosti, vzájemnou důvěrou, pochopením a vědomím hodnoty, kterou firma má. Podnikové klima tedy vypovídá o tom, jak firmu vnímají její zaměstnanci, i o tom, jaké vztahy mají mezi sebou navzájem.

Cejthamr a Dědina vysvětlují, že klima na pracovišti je relativně stálou hodnotou vnitřního prostředí firmy, „*kteřé zaměstnanci vnímají, ovlivňuje jejich chování a můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku*“.<sup>23</sup> Narušené podnikové klima (zloba, závist a nedůvěra namísto ochoty, porozumění a přátelství) pak může brzdit výrobní proces. Pokud má pracovník pocit, že jej nadřízení špatně hodnotí, nerespektují jeho lidskou důstojnost a přehlížejí jeho problémy, je rychle demotivován a nedokáže pracovat s plným nasazením.<sup>24</sup>

Význam sociálních vztahů na pracovišti spočívá zejména v tom, že právě v nich dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Mezi ty řadí Pauknerová potřebu sociálního kontaktu, poskytování a přijímání pomoci, potřebu někoho ovládat a někomu se podřizovat, být přijímán, akceptován, patřit k určité skupině lidí, potřebu najít osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, či potřebu sociálních jistot. Pokud jsou splněny uvedené předpoklady, je pracovní skupina plně zaměřena na vytváření podmínek, které jsou příznivé pro dosažení stanoveného cíle – překážky v oblasti mezilidských vztahů (nesnášenlivost, agresivitu, závist, servilitu apod.) dokáže potlačit, a naopak povzbuzuje projevy, jejichž prostřednictvím dávají členové skupiny najevo, že jsou pro ně společné zájmy přednější, než zájmy osobní.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 262, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>24</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 164, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>25</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. vyd. Praha: Grada, s. 194, 197, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

### **2.1.2 Zdravé podnikové prostředí**

Cejthamr a Dědina charakterizují zdravé podnikové prostředí pomocí několika aspektů. Mezi ty patří zejména integrace osobních cílů pracovníka s cíli organizace, dále taková podniková struktura, která odpovídá požadavkům socio-technického systému, demokratický systém, umožňující podíl zaměstnanců na rozhodování, nebo spravedlivé zacházení se všemi pracovníky. Samozřejmostí by měla být rovněž vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních, otevřená komunikace o problémech a snaha odstranit případné spory. Chování a řídicí styl manažera by měl odpovídat konkrétním pracovním situacím a žádoucí je i zohledňování individualit, potřeb a očekávání každého pracovníka. Pro zdravé podnikové prostředí je dále přínosný rovný odměňovací systém, uplatňování pozitivní motivace, systematické zlepšování pracovních podmínek a poskytnutí příležitosti k osobnímu rozvoji. Jen v takovém případě se mohou zaměstnanci s podnikem identifikovat, budou k němu loajální a získají pocit, že i oni jsou platnými a ceněnými členy firmy.<sup>26</sup>

Pauknerová doplňuje další faktory, které mají vliv na utváření a charakter sociálního klimatu v podniku – sociální normy a způsob jejich prosazování, úspěšnost pracovní skupiny v plnění zadaných úkolů, či osobnostní rysy pracovníků (dominance vs. submisivnost, nepřátelský postoj vs. laskavost, sebejistota apod.). Pauknerová pak dodává, že interpersonální konflikty na pracovišti jsou právě důsledkem nepříznivého sociálního klimatu.<sup>27</sup>

## **2.2 Příčiny a projevy konfliktů na pracovišti**

Projevy konfliktů na pracovišti bývají různé, stejně jako příčiny jejich vzniku. Bývá pravidlem, že oba aspekty spolu úzce souvisí – jinak se projevuje malicherný konflikt mezi kolegy, jinak zásadní spor nadřízeného s podřízeným.

---

<sup>26</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 262, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>27</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 3. vyd. Praha: Grada, s. 200, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

Mezi zdroje konfliktů v organizaci řadí Cejthamr a Dědina např.:

- **rozdíly ve vnímání** – jednotliví zaměstnanci vidí konkrétní věci různým způsobem,
- **omezené zdroje** – nízký roční rozpočet,
- **specializace, členitost** – mezi organizačními útvary je napětí, které je způsobeno odlišnými zájmy jednotlivých oddělení,
- **druh pracovních aktivit** – ke konfliktům dochází zejména tehdy, pokud je práce jednoho zaměstnance závislá na práci druhého,
- **konflikt rolí** – jedná se o významný zdroj konfliktů, projevujících se neočekávaným, či rozdílným chováním,
- **nespravedlivé zacházení se zaměstnancem,**
- **či narušení teritoria** – lidé často považují v práci své místo, počítač, nebo hrneček za nedotknutelné.<sup>28</sup>

Příčiny vzniku konfliktů na pracovišti se však mohou nacházet i mimo prostředí firmy. Upozorňuje na to Koubek – jsou to např. příčiny, související s životními podmínkami pracovníka, s jeho životní situací, rodinnými, nebo zdravotními problémy (jeho samotného, nebo jeho blízkých). Tyto příčiny však mohou souviset i s hospodářskou, či politickou situací v zemi (krizí, inflací apod.) – všechny tyto problémy mohou vyprovokovat konflikt v práci.<sup>29</sup> S Koubkem v tomto směru souhlasí Holá – pracoviště se stává jevištěm konfliktů, jejichž kořeny leží v jiné oblasti a „*konflikty na pracovišti jsou tzv. zástupnými konflikty*“.<sup>30</sup>

Vliv konfliktů na pracovišti bývá nejčastěji negativní – jak co se týče psychiky jednotlivců, tak jejich výkonnosti a soudržnosti celé pracovní skupiny. Běžným projevem je neochota znesvářených kolegů ke spolupráci, k praktické vzájemné pomoci, ale i k předávání informací, v extrémním případě může být důsledkem i zvýšení fluktuace zaměstnanců.

---

<sup>28</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 267, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada, s. 234, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>30</sup> HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*, Praha: Grada, s. 182, 2011. ISBN 978-80-247-3134-6.

## 2.3 Přístup nadřízeného ke konfliktům na pracovišti

K urovnávání konfliktů si vytváří každá firma vlastní prostředky a postupy. Nadřízení uplatňují k zajištění spolupráce svých podřízených např. **donucení**, které však vyvolává zákonitý odpor a snižuje navíc šanci na sdílení společných cílů mezi organizací a pracovníkem. Donucení tedy mívá pouze krátkodobý okamžitý efekt a je zbytečným a drahým plýváním sil. Další variantou jsou **materiální odměny a tresty**, které sice nemají tak devastující účinky na pocit sounáležitosti a identifikace s firmou, nicméně využívají pouze zistného chování jednotlivců. Motivačním faktorem, jehož mohou nadřízení při výskytu konfliktů využít, je **potenciální možnost kariérního postupu**, nevýhodou však je omezení na pouhý pocit moci nad ostatními. Nejúčinnějším způsobem k urovnání konfliktu je **izolace znesvářených stran**, což však v praxi bývá jen málokdy realizovatelné – nadřízený však může alespoň snížit nároky, vyjednat kompromis za určité ústupky, či jednoduše nechá jednu ze stran spor vyhrát. Zmíněné **vyjednávání a výměna kompenzací za ústupky** přispívá k překonání nevraživého postoje, obě strany jsou ve vlastním zájmu přinuceny kooperovat. Za zmínku stojí i **zapojení nezávislého arbitra**.<sup>31</sup>

I tehdy, pokud konflikt vznikne z příčin, jež mají zdroj v prostředí mimo organizaci, měla by se firma snažit (je-li to v jejich silách) pomoci pracovníkovi překonat danou situaci. Nadřízený by měl umět rozpoznat příčinu změny nálady a chování svých podřízených a měl by především vědět, jak v této situaci reagovat (např. pověřit je úkolem, u jehož plnění nehrozí propuknutí konfliktu). Předpokladem efektivního řešení je ovšem (a nejen v tomto případě) atmosféra důvěry a otevřené komunikace pracovníků s managementem organizace.<sup>32</sup>

## 2.4 Šikana na pracovišti a její druhy

S šikanou na pracovišti se za život setká každý člověk, který prochází pracovním procesem. Ať už jako oběť, agresor anebo přihlížející. Je velmi těžké rozeznat, zda se stále jedná o konflikt, který může být dlouhodobý nebo už se jedná o šikanu. Šikanu můžeme popsat jako jakékoli

---

<sup>31</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. vyd. Praha: Grada, s. 264, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada, s. 234, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

chování agresora za účelem ublížit jedinci v našem případě pracovníkovi stejné firmy. Jedná se o cílené, dlouhodobé týrání ať už psychické, slovní a v některých případech i fyzické.

Obrázek 1: Mobbing aneb šikana v práci



Zdroj: Drobnohled, *Mobbing aneb šikana v práci. Nejste jeho obětí?*, [online]. 2010. [cit. 2. 3. 2017]. Dostupné z WWW: <<http://drobnohled.cz/detail.php?id=34>>.

#### **2.4.1 Mobbing**

Konflikty na pracovišti jsou bohužel běžnou součástí pracovního procesu, nicméně se většinou nejedná o nijak patologický, či dokonce nebezpečný jev. To se ovšem nedá říci o tzv. mobbingu, s nímž bývají konflikty často mylně zaměňovány. Jak vysvětluje Svobodová, má-li zaměstnanec konflikty s kolegy, nemusí to ještě znamenat, že se stal obětí šikany na pracovišti, nicméně, jak autorka zdůrazňuje, „*pokud se konflikty neřeší, v mobbing přerostou*“. Samostatně však konflikty mobbingem nejsou.<sup>33</sup>

Mobbing je slovo, převzaté z anglického slovesa *to mob* – „obtěžovat, vulgárně napadat, vynadat“ a znamená systematické šikanování, obtěžování a terorizování osoby v prostředí pracoviště. Mobbing tedy spočívá v „*systematickém psychickém pronásledování, či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovní právní vztah*“.<sup>34</sup> Již z uvedeného vyplývá, že mobbing jakožto specifická forma násilí je ovlivňován klimatem na pracovišti. To potvrzují i Kelnarová a Matějková a

---

<sup>33</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*, Praha: Grada, s. 26, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>34</sup> WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*, Praha: Grada, s. 129, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

dodávají, že „*k mobbingu dochází výhradně na pracovišti mezi zaměstnanci stejné pracovní právní kategorie*“.<sup>35</sup>

Konfliktům se nevyhneme v žádném zaměstnání, jelikož v každé firmě či podniku se najdou různí lidé s různými názory, postoji, zájmy, zkušenostmi a přístupem. Nemusí se jednat o velká nedorozumění, konflikt často vzniká drobnostmi. Za tyto drobnosti můžeme považovat například nevhodné poznámky, neakceptování názorů, pomlvy nebo i nemístné vtípky. Tyto drobnosti však mohou mít velmi negativní důsledek, jestliže nedojde k jejich řešení v čas. Za takový ideál řešení můžeme považovat stav, kdy se konflikt povede urovnat ke spokojenosti obou zúčastněných stran. Díky tomu vzniká příjemné pracovní prostředí, protože pracovník ví, že nastalé problémy jsou řešitelné a cítí zastání, podporu a určitou míru spravedlnosti ať už ze strany vedení nebo ze strany svých kolegů. Avšak pokud se situace nevyřeší, nastává ideální atmosféra pro vznik mobbingu.

Mezi projevy mobbingu patří podle Kocianové šíření pomluv, izolování jedince od zbytku skupiny, sabotáž výsledků jeho práce, znevažování jeho schopností a pracovních výkonů, poškozování soukromí, osobnosti, nebo dokonce jeho zdraví. Důsledky pak bývají jak psychické (deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti, úzkost, v extrémním případě myšlenky na sebevraždu), tak psychosomatické (srdeční poruchy, poruchy krevního oběhu, bolesti hlavy, šíje, zad, kožní onemocnění, trávicí potíže apod.).<sup>36</sup>

#### **2.4.1.1 Osobnost oběti mobbingu**

Dle Kratze se oběti mobbingu nevyznačují typickými osobnostními nebo charakterovými rysy či nedostatky. Zkušenost však říká, že pracovníci postižení mobbingem jsou spíše ti méně výkonní, citliví, neprůbojní, labilní, pesimističtí a choulostiví. Jedná se převážně o jedince, kteří mají přecitlivělou psychiku a křehkou nervovou soustavu a díky těmto aspektům jsou snadno zranitelní a tím pádem se mohou stát snadnou obětí mobbera. Těžko přijímají kritiku, sebemenší frustraci a nejsou schopni suverénně a konstruktivně řešit nastalé konflikty a právě proto se

---

<sup>35</sup> KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie 1. díl*, Praha: Grada, s. 153, 2010. ISBN 978-80-247-3270-1.

<sup>36</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, s. 183, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

neubrání mobbingu. Avšak Kratz říká, že terčem se naopak můžou stát i sebejistí jedinci s výbornou kvalifikací a pracovními výsledky. Proto můžeme říci, že neexistuje žádná definice profilu oběti a mobbing může zasáhnout každého z nás zaměstnaných.<sup>37</sup>

#### **2.4.1.2 Důsledky mobbingu na oběť a okolí**

Důsledky mobbingu mohou být velice závažné. Oběť zažívá velké psychické a v mnoha případech i fyzické problémy. U fyzických problémů se jedná hlavně o psychosomatické problémy, které mohou oběti velice ztrpčovat život.

Je důležité také říci, že mobbing nezasahuje jen oběť, ale také kolegy a vlastně celou společnost ve které mobber pracuje. Dále se úzce dotýká osobního života postiženého mobbingem a tím i jeho rodiny, přátel, koníčků a běžných věcí z jeho osobního života.

Psychika oběti ovlivňuje její spánek. Což může vést ke špatné náladě, nízké výkonosti kvůli špatnému soustředění, ztrátě důvěry k okolí jak pracovnímu tak i rodinnému. Mezi následky tohoto intenzivního, dlouhodobého, psychického týrání patří hlavně depresivní a úzkostné stavy, které postižený prožívá i mimo své pracoviště v osobním životě a stávají se jeho součástí a ovlivňují jeho osobnost. I veselý, optimistický člověk se může stát sklíčeným pesimistou, který vše vidí v černých barvách. Oběť se začne stranit rodiny, přátel i kolegů čímž svou situaci ještě zhoršuje.<sup>38</sup>

Neustálý stres, strach a vyčerpání způsobené strachem se velice odráží na jeho organismu, který je velice přetížen a to ovlivňuje fyzický stav oběti a horší se její zdraví. Šikanovaný trpí jak psychickými problémy, tak i psychosomatickými obtížemi jako je například bolest zad, permanentní únava, výpadky paměti, bolesti hlavy, zažívacími potížemi, vysokým tlakem nebo záněty. Pokud je oběť trvale vyčerpaná její organismus začne pomalu slábnout a tím pádem dojde k oslabení imunity. Toto vše může snadno přejít v tak silné deprese a úzkosti, že oběť

---

<sup>37</sup> KRATZ, H. *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, 1. vyd. Praha: Management Press, s. 20, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>38</sup> VONDRÁČKOVÁ, M. *Formy násilí na pracovišti (Mobbing, Bossing, Sexual Harassment): diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, s. 25, 2007.



začne pomýšlet na sebevraždu. 10 – 15% dokonaných sebevražd v zaměstnání je dle statistik přičítáno šikaně na pracovišti tím jsou myšleny všechny druhy šikany.<sup>39</sup>

#### **2.4.2 Bossing**

Jak už vyplývá z názvu toto slovo bossing je odvozeno od anglického slova boss, což v českém jazyce znamená nadřízený. Nadřízený může ovlivňovat pracovní prostředí a to z toho důvodu, že má na pracovišti hlavní slovo a řídí své podřízené. Tím pádem má možnost ovlivňovat a určovat pracovní postavení a také vzájemné vztahy jeho podřízených. Tato forma šikany je velice těžko řešitelná, pokud šikanuje nadřízený svého podřízeného, on většinou nemá tento problém s kým řešit. Pokud půjde za vyšším vedením jejich odpověď je obvykle, pokud se vám to nelíbí, můžete jít. A proto často pracovníci zůstávají na těchto pozicích, i když zažívají šikanu ze strany vedení.

#### **2.4.3 Staffing**

Šikana, kdy zaměstnanci systematicky šikanují svého nadřízeného. Velmi často k tomuto druhu šikany dochází při výměně nadřízeného. Kdy pracovní tým nebo jedinci odmítají přijmout nového vedoucího pracovníka.

#### **2.4.4 Sexuální obtěžování na pracovišti**

Tato forma násilí na pracovišti je v České republice rozšířená. Podle výzkumu oddělení Gender & Sociologie, Sociologického ústavu AV ČR, který proběhl v roce 2005. Se sexuálním obtěžováním se na pracovišti setkala jedna čtvrtina českých pracovníků. Z těch co pracují nebo pracovali. Pokud se na tento problém podíváme z pohledu pohlaví, se sexuálním obtěžováním se setkávají více ženy. U žen se jedná o 28 % a u mužů o 22 %. Z těchto informací vyplývá, že sexuální obtěžování na pracovišti se týká každého čtvrtého Českého pracovníka.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> VONDRÁČKOVÁ, M. *Formy násilí na pracovišti (Mobbing, Bossing, Sexual Harassment): diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, s. 25, 2007.

<sup>40</sup> KŘIŽÁKOVÁ, A., et al., *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů* [online]. [cit. 4. 2. 2017]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>>.

*„Formy sexuálního obtěžování:*

- *Sexuálně podbarvené vtipy*
- *Narážky na soukromý život*
- *Sexuálně podbarvené řeči*
- *Ukazování erotických časopisů*
- *Sexuálně orientované poznámky*
- *Posílání lechtivých obrázků emailem*
- *Okukování*
- *Milostné vztahy s kolegy*
- *Nechtěný tělesný kontakt*
- *Milostné vztahy mezi podřízenými a nadřízenými*
- *Nabídky na schůzky i přes nezájem*
- *Obtěžující telefonáty nebo emaily*
- *Sexuální návrhy a pobídky*
- *Pokus o znásilnění“<sup>41</sup>*

## **2.5 Nerovné odměňování**

Nerovné odměňování je klíčovým aspektem způsobujícím nezdravé formování pracovního klimatu. Způsobuje demotivaci zaměstnanců a tím přispívá ke zhoršení pracovního výkonu pracovníků. Kromě těchto změn způsobuje také změnu nahlížení pracovníka na podnik, ve kterém pracuje.

*„Diskriminace obecně je jev v současné společnosti nežádoucí. Tímto označením se obecně rozumí určité jednání, pohled či postoj, kterým je znevýhodňována určitá skupina osob se stejnými či podobnými znaky, vůči jiným osobám, které tyto znaky nemají. Obvykle se jedná o znaky nezávislé na vůli těchto osob, či předurčené jejich výchovou a prostředím, v němž tyto osoby žijí. Diskriminovány tak mohou být osoby z důvodu své rasy, náboženství, pohlaví, sexuální orientace, ale také vzhledu či vlastnostem.*

---

<sup>41</sup> KŘIŽÁKOVÁ, A., et al., *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů* [online]. [cit. 4. 2. 2017]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>>.

*Pokud jde o diskriminaci v odměňování, ta se projevuje zejména tím, že práce, pokud je vykonávána ženou, je finančně ohodnocena odlišně, než tatáž práce, pokud je vykonávána mužem, přičemž neexistuje jiný objektivní důvod pro tuto odlišnost, než že je v prvním případě práce vykonávána ženou a ve druhém mužem. Diskriminace v odměňování žen a mužů tedy představuje znevýhodnění té které skupiny (obvykle žen), popř. jednotlivce, které má původ jedině a pouze v okolnosti, že se jedná o právě příslušníky či příslušníka dané skupiny, tedy v drtivé většině půjde o ženy. V konečném důsledku tak dostávají ženy plat v jiné výši za tutéž práci, než v jaké ji dostávají muži; v praxi obvykle bývá plat ženy nižší, než plat muže.*

*Diskriminace v zaměstnání je tak způsobena přístupem zaměstnavatele k danému zaměstnanci, který patří k určité skupině osob zaměstnavatelem znevýhodňované. Diskriminace nemusí být na první pohled patrná a v řadě případů nemusí být s ohledem na historické stereotypy úmyslná. Ve všech podobách, a to i kdyby nebyla zaměstnavatelem přímo zamýšlená, je zakázaná.<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> STEFANOVÁ, K. *Perspektivy rovné odměny za stejnou práci mužů a žen v ČR – ústavní pohled a realita*. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň. 2013. [online]. [cit. 27. 2. 2017]. Dostupné z WWW: <<https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/13704/Diplomka!.pdf?sequence=1>>.

## 3 PREVENCE VZNIKU KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI

### 3.1 Předcházení konfliktům

Jakékoli postupy pro řešení konfliktů na pracovišti jsou méně efektivní, než prevence. Proto by měla každá organizace zvážit zavedení preventivních postupů, a to zejména tehdy, pokud již v minulosti ke konfliktům došlo, případně pokud je riziko vzniku sporů vyšší vzhledem k pracovní náplni zaměstnanců.

Urban doporučuje v prevenci škodlivých konfliktů dodržovat následující čtyři pravidla:

1. Předjít konfliktům znamená se zaměstnanci osobně komunikovat, konzultovat s nimi důležitá rozhodnutí, využívat metod přesvědčování a motivace. Konzultace, vysvětlování a zapojení pracovníků je nezbytné zejména v případě zavádění změn, včetně změn v hodnocení a odměňování. Pokud však management nadměrně spoléhá na formální pravomoci a direktivní metody, případně na manipulaci se zaměstnanci, konflikty se rodí častěji.
2. Pravděpodobnost vzniku konfliktů ve firmě je snižována jasným vyjádřením společných cílů organizace a jejich promítnutím do cílů jednotlivých organizačních jednotek i konkrétních osob. Kromě toho je důležité neustálé upevňování a podporování firemní kultury spolupráce a vzájemné závislosti.
3. Ke snížení nezdravých konfliktů přispívá rovněž „*převedení konfliktu z osobní, či emocionální roviny do roviny faktů a věcných řešení*“. Předpokladem je ovšem přiznání odlišných názorů, analýza jejich příčin, otevřená diskuze a snaha nalézt řešení, přijatelné pro všechny zúčastněné strany (znesvářené zaměstnance i organizaci jako celek). Tato metoda není nejrychlejší, nicméně mívá nejtrvalejší výsledky.
4. Odolávat pokušení vstupovat do konfliktů druhých, což se týká i podřízených manažerů.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, Praha: Grada, s. 126-127, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

Podle Koubka je důležité jasné stanovení odpovědností. Již v pracovní smlouvě by mělo být deklarováno, komu a za co je zaměstnanec odpovědný – to pak předchází konfliktům a problémům v plnění úkolů. V praxi je bohužel běžné, že pracovníkům zadává úkoly nejen jejich bezprostřední nadřízený, ale i vyšší nadřízený v přímé, či dokonce boční linii. To je ovšem typickým projevem špatně organizované práce, neboť je narušována autorita bezprostředních nadřízených, pracovník se může vymlouvat na jiné uložené úkoly a pak je poškozován při hodnocení a odměňování.<sup>44</sup>

McConnon a McConnon doporučují v prevenci konfliktů zcela jednoduchou, ovšem vysoce účinnou věc – věnovat se vztahům již v době, kdy je všechno v pořádku. Základem by měla být komunikace mezi lidmi, pravidelné diskuze a vyjasnění priorit. K mnoha konfliktům pak podle autorů dochází proto, že k sobě lidé přistupují předpojatě, přičemž i tyto konflikty lze většinou během krátké chvíle odstranit pomocí vhodně vedeného a upřímného rozhovoru.<sup>45</sup>

### **3.2 Ohrožené skupiny zaměstnanců**

Pravděpodobně na každém pracovišti se nacházejí zaměstnanci, ať již skupiny, nebo konkrétní jedinci, u nichž je riziko vzniku konfliktů vyšší, než u ostatních. Nemusí to souviset jen s jejich problémovým chováním, nebo vědomým porušováním pracovní kázně – důvodem mohou být i nedostatečné schopnosti pro danou pracovní pozici, osobní problémy, nebo další faktory.

Konfliktní potenciál spočívá například v dynamické změně objemu vykonávané práce. Pokud jsou zaměstnanci vystaveni náhlému stresu z navýšení pracovních povinností, riziko konfliktu stoupá i tehdy, pokud jsou titíž pracovníci jinak zcela bezproblémoví. Trvá-li vysoké zatížení delší dobu, mohou se objevit i konflikty z vyčerpání – pak je potřeba dopřát lidem odpočinek, nebo je alespoň informovat, jak dlouho zvýšené zatížení ještě potrvá. Zaměstnanci tak budou mít možnost si své síly rozplánovat a zmobilizovat veškeré rezervy.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada, s. 121, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>45</sup> McCONNON, S., McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*, Praha: Grada, s. 115, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

<sup>46</sup> BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*, Praha: Management Press, s. 117, 2016. ISBN 978-80-7261-347-2.

Přímo konfliktní typy lidí zmiňuje Bednář. Takoví pracovníci využívají konfliktů jakožto nástrojů k dosahování svého úspěchu, jelikož na rozdíl od ostatních jim spory nevadí – naopak je považují za svou pozitivní vlastnost, zakládají si na nich. Bednář upozorňuje, že takoví pracovníci by neměli být zaměstnáni na pozicích, kde do vztahů ve firmě zasahují z autoritativního hlediska, neboť v jejich podání by i dobře míněné zásahy vedly k nežádoucím důsledkům. Autor na závěr upozorňuje, že tito konfliktní lidé bývají jinak výbornými specialisty (obchodníky, manažery apod.).<sup>47</sup>

Z opačného hlediska, tedy pohledem zaměstnanců, nahlíží na problematiku Branham. Ten považuje za konflikty ohrožené zejména ty pracovníky, kteří jsou nuceni svou činnost vykonávat v nezdravém pracovním prostředí. Je logické, že bezproblémová týmová práce není možná např. tehdy, pokud jsou lidé úzkostní, navzájem si nedůvěřují, soupeří spolu v rámci oddělení i napříč pracovními skupinami, chovají se necivilizovaně, nebo jsou k sobě otevřeně neslušní.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, s. 47, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>48</sup> BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*, Praha: Grada, s. 183, 2009. ISBN 978 80 247 2903 9.

## PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se věnuje získání a zpracování informací týkajících se mezilidských vztahů na pracovišti ve vybrané firmě XY. Získané informace povedou k návrhům pro zlepšení těchto vztahů a pro včasné řešení konfliktů nebo jejich předcházení. Tyto návrhy a doporučení budou předloženy a prodiskutovány s vedením společnosti XY.

### 4 POPIS A METODIKA

Výzkum je zpracován kvalitativní metodou, kterou lze charakterizovat klíčovými termíny jako „subjektivita“ a „význam.“ Kvalitativní metoda je používána právě tam, kde je třeba věnovat pozornost jednání lidí, a identifikovat a interpretovat význam jejich jednání.<sup>49</sup> Jelikož účelem výzkumu je identifikovat a interpretovat mezilidské chování pracovníků, tak je kvalitativní metoda vhodným přístupem. Kvalitativní metoda je přitom uplatněna za pomoci vybrané techniky případové studie, rozhovorů vedených se zaměstnanci a managementem vybrané firmy XY a kazuistiky řešeného konfliktu.

Praktická část je zaměřena na několik oblastí. První oblastí je systém fungování mezilidských vztahů na pracovišti ve firmě XY, přičemž tato oblast je zpracována v rámci případové studie (tzn. kapitola 6.1).

Druhou oblastí pak je spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti, a jejich názor na klima a konflikty na pracovišti. Tato oblast je pak zpracována v rámci rozhovorů a anketních otázek (tzn. kapitola 6.2).

Třetí oblastí je rozbor názorů na klima a konflikty na pracovišti mezi vedením firmy XY. Tato oblast je také zpracována v rámci rozhovorů (tzn. kapitola 6.3).

Poslední čtvrtou oblastí je kazuistika konkrétního řešeného konfliktu na pracovišti ve firmě XY.

---

<sup>49</sup> LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: SLON, 2010, s. 46.

Níže jsou stanoveny proměnné celé praktické části:

#### Případová studie – kapitola 6.1

- Metoda – kvalitativní metoda
- Technika – případová studie
- Subjekt - autor
- Předmět – systém fungování mezilidských vztahů na pracovišti
- Objekt – firma XY

#### Rozhovory – kapitola 6.2

- Metoda – kvalitativní metoda
- Technika – rozhovory
- Subjekt - autor
- Předmět – spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti, a jejich názor na klima a konflikty na pracovišti
- Objekt - všichni zaměstnanci firmy XY
- Počet tázaných – 15 zaměstnanců

#### Rozhovory – kapitola 6.3

- Metoda – kvalitativní metoda
- Technika – rozhovory
- Subjekt - autor
- Předmět – názor na klima a konflikty na pracovišti
- Objekt – celé vedení firmy XY
- Počet tázaných – 2 majitelé

#### Kazuistika – kapitola 6.4

- Metoda – kvalitativní metoda
- Technika – kazuistika
- Subjekt - autor
- Předmět – kazuistika řešeného konfliktu na pracovišti
- Objekt – firma XY



## 5 SBĚR A ANALÝZA DAT

Sběr dat pro byl učiněn dvojnásobným způsobem a dvojnásobným způsobem byla také data analyzována, zpracována a vyhodnocena.

První způsob představoval analýzu interních dokumentů. Pro analýzu dokumentů byly použity veřejné zdroje, zdroje informačního serveru Justice.cz, zdroje administrativního registru ekonomických subjektů ARES.cz, a interní materiály firmy XY, které vedení předložilo k prozkoumání.

Interní dokumenty společnosti nebyly vytvořeny pro účely výzkumu, a tak mohly být analyzovány. Dle vedení byly dokumenty vytvořeny pro informovanost pracovníků, k zajištění správného chodu společnosti a k předcházení interních problémů týkajících firemní kultury a struktury. Vedení však samo potvrdilo, že dokumenty jsou nejméně pět let staré a díky velkému rozšíření firmy je nutné je v nejbližší době inovovat, aby odpovídaly stávající realitě a zlepšil se tím i chod firmy.

Použity byly jak primární dokumenty (tzn. interní materiály firmy), tak i sekundární dokumenty (tzn. materiály veřejné, "z druhé ruky"). Získané informace byly zpracovány a vyhodnoceny formou případové studie a to konkrétně v rámci několika oblastí:

- Identifikace a záměr firmy
- Historie firmy
- Organizační struktura firmy
- Typy mezilidských vztahů na pracovišti
- Firemní klima

Druhý způsob představovaly rozhovory. Rozhovory byly učiněny ve firmě XY a požadované odpovědi byly získány v přímé interakci mezi tazatelem (tzn. autorem), a tázanými (tzn. všemi zaměstnanci firmy XY a oběma majiteli firmy XY). Realizovanými rozhovory se zjišťovala spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti, a názor zaměstnanců i vedení na klima a konflikty na pracovišti.

Rozhovory byly plánované, systematické, a uskutečněné podle předem daného scénáře. Jednalo se o strukturované rozhovory, které jsou považovány za rozhovory formální.

Každému zaměstnanci byly kladeny stejné otázky, ve stejném pořadí, podle stejného dotazníku. Byli přítomni všichni interní zaměstnanci firmy XY. Externí pracovníci firmy XY nebyli osloveni, neboť ke dni rozhovorů ve firmě nebyl přítomný žádný externí pracovník. Dotazník pro zaměstnance obsahoval celkem 8 otázek. Získané výpovědi zaměstnanců poté byly zpracovány a vyhodnoceny v rámci 3 oblastí, s použitím typických citací 15 následujících zaměstnanců:

- Zaměstnanec č. 1 – Pavel  
58 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Ing.
- Zaměstnanec č. 2 – Petra  
38 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Bc.
- Zaměstnanec č. 3 – Marcela  
49 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul JUDr.
- Zaměstnanec č. 4 – Karel  
60 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul PhDr., PhD.
- Zaměstnanec č. 5 – Eva  
44 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Mgr.
- Zaměstnanec č. 6 – Arnošt  
56 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Mgr.
- Zaměstnanec č. 7 – Pavlína  
30 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Bc..
- Zaměstnanec č. 8 – Olga  
59 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul JUDr.
- Zaměstnanec č. 9 – Lubomír  
52 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul PhDr.
- Zaměstnanec č. 10 – Ondřej  
50 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Ing.
- Zaměstnanec č. 11 – Lukáš  
42 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Ing.

- Zaměstnanec č. 12 – Jana  
35 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Bc.
- Zaměstnanec č. 13 – Radek  
40 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul JUDr.
- Zaměstnanec č. 14 – Jaroslav  
32 let, nejvyšší dosažené vzdělání – středoškolské, v současné době studuje VŠ
- Zaměstnanec č. 15 – Petr  
41 let, nejvyšší dosažené vzdělání – vysokoškolské, titul Mgr.

Získané informace byly vyhodnoceny v rámci následujících oblastí:

- První oblast - Spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti
- Druhá oblast - Názor zaměstnanců na klima na pracovišti
- Třetí oblast - Názor zaměstnanců na konflikty na pracovišti

Každému majiteli byly taktéž kladeny stejné otázky, ve stejném pořadí, podle stejného dotazníku. Dotazník pro majitele firmy obsahoval 5 otázek. Získané výpovědi majitelů poté byly zpracovány a vyhodnoceny v rámci dílčích otázek, s použitím typických citací 2 následujících majitelů:

- Vlastník pan X
- Vlastník paní Y

Z rozhovorů vedených se zaměstnanci i vedením společnosti pak vyplynulo několik situací, ve kterých došlo na pracovišti ke konfliktům, a proto jeden konflikt z uvedených situací byl podroben následné kazuistice.

## **6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**

### **6.1 Případová studie současného stavu**

#### **Identifikace a záměr firmy**

Firma XY je společností s ručením omezeným, působící na území Prahy, Jihomoravského kraje, Moravskoslezského kraje. V Ostravě provozuje firma XY jedno ze svých vzdělávacích středisek, druhé je provozované v Brně a třetí a nejmladší středisko firma provozuje v Praze. Tato firma je vzdělávací institucí akreditovanou u Ministerstva vnitra České republiky a Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Firma XY je vzdělávacím centrem, které se věnuje výcvikovým a rekvalifikačním kurzům zaměřeným na právo, legislativu, psychologii, marketing, účetnictví, komunikaci a jednání. Podle klasifikace ekonomických činností CZ NACE se firma věnuje následujícímu podnikání:

8559: Ostatní vzdělávání j. n.

855: Ostatní vzdělávání

Podnikatelským záměrem firmy XY je nabízet systém vzdělávacích kurzů zaměřených na další profesní vzdělávání dospělých osob. Firma nabízí kurzy nejen pro jednotlivce, ale i pro firmy. Pokud se jedná o vzdělávací kurz ve firmě, lektori mohou dojíždět i mimo své pracoviště a kurz provádět přímo ve firmě. Dále společnost XY spolupracuje s pracovními úřady a nabízí rekvalifikační kurzy v oblasti účetnictví a marketingu.

#### **Historie firmy**

Firma byla založena v roce 2007 na území Moravskoslezského kraje, se sídlem v Ostravě dvěma zakladateli, kteří jsou jejími majiteli dodnes. V prvopočátcích se věnovala pouze vzdělávacím kurzům zaměřeným na komunikaci, jednání a psychologii, a tyto kurzy poskytovala na pobočce v Ostravě.

Po roce 2009 se rozhodla svoji nabídku rozšířit o právo, legislativu, účetnictví a marketing, a proto také otevřela v roce 2009 další pobočku v Brně a Praze. Díky tomuto kroku se firma začala rychle rozrůstat a z původních pěti zaměstnanců je v současné době stálých zaměstnanců

patnáct. S firmou dále spolupracují externí zaměstnanci, kteří mají ve firmě velkou fluktuaci a v současné době jsou čtyři.

Na pobočce v Ostravě je šest stálých zaměstnanců. Na pobočce v Praze je pět stálých zaměstnanců a na poslední pobočce v Brně jsou čtyři stálí zaměstnanci.

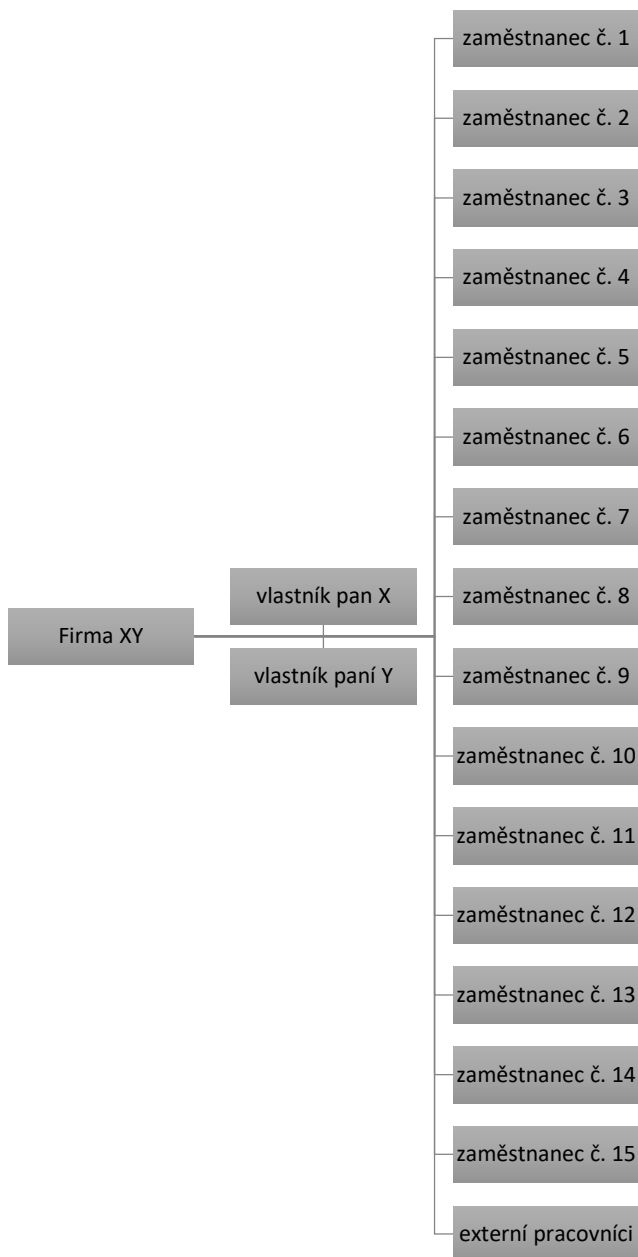
### **Organizační struktura firmy**

Firma XY je malým podnikem v současnosti zaměstnávající celkem 15 zaměstnanců mezi kterými se odehrávají mezilidské vztahy. Firma dle svých potřeb a vytížení spolupracuje s několika externími pracovníky, přičemž ke dni uskutečnění výzkumu měla firma čtyři externí zaměstnance spolupracující na dohodu o provedení práce. Tito externí zaměstnanci však v době výzkumu na pracovišti nebyli přítomni.

Organizační struktura je hierarchická a charakterizují jí vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jak je patrné z Obrázku č. 1, tak firmu vlastní dva majitelé, její zakladatelé, pan X a paní Y. Pan X má na starosti provoz vzdělávacích středisek v Brně, Praze a v Ostravě, a paní Y má pak na starosti účetnictví, mzdy, smlouvy a objednávky. Své pracovní povinnosti mají striktně oddělené a nenarušují si své kompetence. O zásadních změnách však rozhodují společně. Každý vlastní polovinu společnosti, proto mají oba stejnou pravomoc, pokud jde o změny či inovace.

Vlastníci jsou zároveň vedoucími pracovníky společnosti, a používají demokratický styl vedení zaměstnanců. Zmíněných 15 zaměstnanců firmy XY má s firmou uzavřenou pracovní smlouvu podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Externí pracovníci buď s firmou spolupracují na základě živnostenského listu, nebo na základě dohod o provedení práce, přičemž ve firmě je velká fluktuace těchto externistů. Majitelé upřednostňují spolupráci na dohodu o provedení práce a to z důvodu, že při této spolupráci mají méně starostí, než pokud se zaměstnancem spolupracují na základě živnostenského listu. Pokud budeme mluvit o úrovních řízení společnosti tak podřízení vlastníků společnosti jsou na stejné úrovni, tudíž zde kromě vedení společnosti nejsou jiní nadřízení. Vlastníci by tedy měli řešit i problematiku týkající se mezilidských vztahů a konfliktů na pracovišti. Je však otázkou, zda je možné obstarat celý chod společnosti, zakázky, účetnictví a i vedení pracovníků v pouhých dvou lidech.

Obrázek 2: Organizační struktura firmy XY

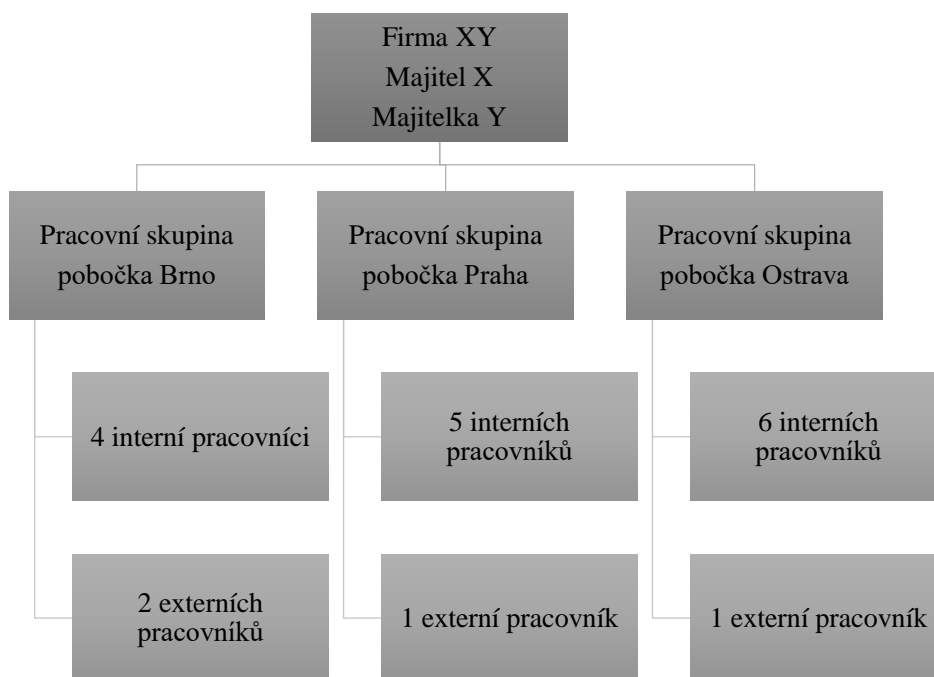


Zdroj: vlastní zpracování autora

## Typy mezilidských vztahů na pracovišti

Firma má tři pracoviště, na kterých se odehrávají jak neformální, tak i formální mezilidské vztahy. Formální vztahy jsou dány v rámci tří pracovních skupin, které tvoří jak zaměstnanci, tak i externí pracovníci (pokud zrovna firma s nimi spolupracuje), na což poukazuje Obrázek č. 2. Formální vztahy jsou dále dány v rámci firmy a to pracovním řádem platným pro všechny pracovníky (tzn. interní i externí pracovníky), a taktéž celostátně, a to zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Neformální vztahy jsou pak příležitostnými a většinou spontánními mezilidskými vztahy, které vznikají v rámci všech třech pracovních skupin. Tyto vztahy vznikají jak na pracovišti, tak i mimo něj v rámci školení, teambuildingů nebo firemních večírků. Tyto neformální vztahy bývají většinou pro zaměstnance nejvíce sblížující, protože se mohou poznat i z jiné stránky než z té formální a zjistí, že například mají něco společného nebo jsou po lidské stránce jiní než v pracovním prostředí. Firma XY však moc firemních akcí nepořádá a proto zaměstnanci nemají mnoho možností se lépe poznat a získat k sobě bližší pracovní vztah.

Obrázek 3: Vztahy v rámci pracovních skupin firmy XY



Zdroj: vlastní zpracování autora

## **Firemní klima**

Firemní klima úzce souvisí s hodnotami firmy. Jelikož firma XY nemá formálně a písemně stanovené hodnoty, kterých by si byli zaměstnanci vědomi, a ani firemní cíl, který by pracovníky spojoval, tak se tato situace může negativně podepisovat na absenci pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou. Firma má velice málo interních dokumentů a tyto dokumenty jsou velmi zastaralé a bylo by vhodné je obnovit a inovovat dle vývoje společnosti. Inovace těchto dokumentů je důležitá nejen pro vedení ale i pro zaměstnance, protože pokud nemají dané, alespoň určité hodnoty a cíle nevědí jak vlastně má firma správně fungovat a jak se s ní správně chovat mohou se jen domnívat a chovat se podle svého nejlepšího uvážení. Je zde sice daná firemní struktura, dresscode a základní vnitřní předpisy, ale bohužel je to nedostatečné což potvrdili zaměstnanci i vedení společnosti.

Narušené podnikové klima pak může brzdit školící procesy nebo zhoršovat jejich kvalitu, a může vést k demotivaci zaměstnanců nebo přehlížení problémů ze strany vedení firmy. Narušené podnikové klima taktéž může vést k tomu, že zájmy pracovníků jsou přednější než společné zájmy firmy a díky tomu mohou mezi zaměstnanci vznikat rozpory a konflikty, které se velice těžko řeší.

## **6.2 Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci**

### **První oblast - Spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy na pracovišti**

Vyhodnocení první otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

1. Znění otázky - Jak jste spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?

Osm zaměstnanců není spokojena s mezilidskými vztahy nejen na pracovišti, ale také mezi pobočkami v Ostravě, Brnu a Praze. Nejvíce tyto vztahy narušuje přístup vedení společnosti firmy XY a rozdílné platové ohodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci firmy XY odpovídali na výše položenou otázku následovně:

- „Nijak to nehodlám komentovat, ale nejsem úplně spokojen...jsou zde poměrně velké problémy. Nevíce napjaté jsou vztahy mezi interními a externími zaměstnanci“ (Zaměstnanec č. 1 - Pavel).



- *„Nejsem spokojena. Mezi zaměstnanci je hodně závisti, neboť se neformálně ví, že každý pracovník bere jinou mzdu. To považuji za špatné, a myslím si, že to pak vyvolává zbytečné konflikty. Bavím se asi s polovinou našeho týmu. Majitelé jsou v tomto zvláštní, a moc se nesnaží podporovat týmovou spolupráci. Tímto krokem rozdílného odměňování nás spíše štvou proti sobě. Myslím, že by bylo velice přínosné, kdyby tento problém, který zasahuje všechny zaměstnance, kteří mají nižší ohodnocení, i když pracují na stejné úrovni začali řešit. Mohlo by to posílit celou společnost a nás motivovat.“ (Zaměstnanec č. 2 – Petra).*
- *„V rámci kolektivu v této firmě nemám mnoho přátel, je velice těžké zde navazovat přátelské vztahy kvůli rozdílným názorům na spokojenost s vedením společnosti.“ (Zaměstnanec č. 4 – Karel).*
- *„Lépe vycházím spíše s muži než se ženami. Cítím zde velkou závist ohledně mého života. Myslím, že mnoho žen tu není spokojených, ale bohužel nejsou schopné svou situaci řešit, ale to bohužel není můj problém. Ale přijde mi nespravedlivé, že se ke mně občas chovají nepříjemně jen kvůli tomu, že já sem si například o zvýšení platu řekla a nečekala jsem. Asi je to štve. Komunikace s vedením je těžká a mám pocit, že jim je jedno koho vlastně zaměstnávají a jestli o něj třeba přijdou kvůli přístupu nebo ne.“ (Zaměstnanec č. 7 – Pavlína)*
- *„Kolegové jsou na mě často nepříjemní a přijde mi, že mi hází klacky pod nohy. Vedení s tím nic nedělá, i když jsem se to s nimi už snažila řešit. (Zaměstnanec č. 8 – Olga)*
- *„Jediné co mě štve je přístup vedení. Kolegové jsou kvůli jejich ohodnocování často naštvání, protože máme pevnou mzdu plus pohyblivou složku mzdy takže nikdy nevíme, kolik vlastně dostaneme. A není to jen o tom, že dostaneme často mnohem.. Ale taky je to rozdílné, co se týče každého z nás. I když jsme všichni na stejných pozicích a měli bychom mít podobné mzdy. Nemyslím si, že někdo z nás by byl tak lepší, aby měl větší výplatu. Já mam i jiný výdělek tak mě to tak netrápí, ale chápu, že když kolegové žijí sami a mají malé děti tak ty peníze potřebují. Proto jsou často podráždění a občas na sebe navzájem vyjedou a vyčítají si to. Já se toho snažím neúčastnit.“ (Zaměstnanec č. 9 – Lubomír)*
- *„Někdy mám pocit, že mě kolegové využívají, když potřebují zastoupit, protože jsem vždycky ochotný pomoc. Dost mě to trápí, protože mam jeden z nejmenších platů a dělám tu nejmíň.“ (Zaměstnanec č. 13 – Radek)*

- *„Někdy je tu celkem špatná nálada. Podle mého názoru je to všechno o penězích. Všichni víme, že za stejnou práci tady každý bereme úplně jiné platy. A myslím, že u nás na tom hodně trápí ženy. Jsem toho názoru, že v tomhle zaměstnání opravdu na pohlaví nezáleží, ale vedení to asi vidí jinak. (Zaměstnanec č. 14 – Jaroslav)*

Pět zaměstnanců je se vztahy na pracovišti spokojeno. A nevidí zde žádné větší problémy týkající se spolupráce mezi kolegy na pobočkách. Větší problém vidí u spolupráce mezi pobočkami a spolupráce s externími pracovníky firmy. Dvě zaměstnankyně jsou naprosto spokojené a to hlavně z toho důvodu, že spolupracují společně a byly přítelkyně už předtím, než se setkaly v tomto zaměstnání. Osobně se znají a navštěvují a jejich vztah je postaven na neformální komunikaci a důvěře. Vztahy ostatních zaměstnanců probíhají výhradně na formální úrovni, protože nemají mnoho možností poznat se i z jiné stránky než z té pracovní.

- *„Víte, my jsme se s kolegyní znaly už před tím, jsme kamarádky, tak stále držíme při sobě, nezávidíme si, a nechováme k sobě nenávisť, jak je tomu u jiných kolegů.“ (Zaměstnanec č. 3 – Marcela).*
- *„Já jsem spokojena se vztahy na pracovišti, protože s kým chci, s tím se bavím, a s kým nechci, tak se nebavím. Tady je velmi zvláštní atmosféra, ale jelikož je nás na pracovišti pár, tak se respektujeme a pomáháme si. S jednou kolegyní jsme totiž i přítelkyně v osobním životě. Na pracoviště sice přicházejí externisté, kteří často provokují, ale my si jich moc nevšímáme. Zde navíc není ze strany vedení podporována týmová práce nebo komunikace. Jsme spíše demotivováni komunikovat s ostatními školiteli. ....“ (Zaměstnanec č. 5 – Eva).*
- *Tady u nás na pobočce v Ostravě je to celkem dobré, nehádáme se, vycházíme spolu a snažíme se nějak společně fungovat, i když je to někdy dost těžké. Problém tu dělá jeden kolega, který přenáší osobní problémy do práce. Ale jinak si nemůžu stěžovat. (Zaměstnanec č. 6 – Arnošt)*
- *„S kolegy žádné problémy nemám. Někdy je zde napjatá atmosféra, ale to je myslím všude, taj ti neberu nějak špatně. Jsem se vztahy na pracovišti spokojený. V mých minulých zaměstnáních to bylo mnohem horší. Přijde mi, že mám přirozenou autoritu a kolegové mě respektují.“ (Zaměstnanec č. 10 – Ondřej)*

- „Kolektiv u nás v Praze je docela fajn. Nevidím zde žádný velký problém. Všichni se k sobě chováme slušně. Jediné co je takové napjatější jsou vztahy mezi pobočkami, protože vedení nás hodně srovnává a chce lepší výsledky hlavně kvůli penězům. Ale s kolegy na pobočce vycházím dobře.“ (Zaměstnanec č. 15 – Petr)

Dá se tedy říci, že z nadpoloviční většiny fungují ve firmě spíše formální vztahy dané pracovním řádem, zákoníkem práce a firmou. Bohužel firma XY nespravedlivým systémem odměňování podporuje formálnost vztahů na pracovišti a brání tak neformální komunikaci, týmové spolupráci, motivovanosti pracovníků dělat něco nad rámec, dobrovolně a s chutí. Přístup vedení k mezilidským vztahům na pracovišti jednoznačně nepodporuje zdravé firemní prostředí, na což poukazovaly již výsledky případové studie firmy XY.

### **Druhá oblast - Názor zaměstnanců na klima na pracovišti**

Vyhodnocení druhé otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

#### 2. Znění otázky - Jak vnímáte klima na pracovišti?

Výpovědi druhé otázky rozhovorů taktéž potvrzují předešlé získané informace, neboť zaměstnanci vnímají, že vedení přehlíží problémy mezi zaměstnanci v rámci pracovních kolektivů.

„Klima na pracovišti je dusné. I když s kolegy prohodíme pár slov, tak témata se většinou týkají kurzů, a ničeho dalšího. Vedoucí navíc vidí, že je zde dusno, ale je jí to jedno, což se mě hodně dotýká, protože se myslím, že je to pro nás všechny dost demotivující a nikdo z nás není iniciativní, co se týče práce. A proč taky, když to nikdo neocení.“ (Zaměstnanec č. 1 – Pavel).

Tato situace pak vede k tomu, že se zaměstnanci logicky cítí demotivovaní a nemají snahu naplňovat nějaké firemní cíle a vkládat do firmy své nápady, dělat víc než by museli a také se přátelit s ostatními kolegy tak aby společnost lépe fungovala.

„Nedělám nic nad rámec pracovních povinností, protože zato nejsem patřičně ohodnocena, ale ani ústně oceněna. Nejsme nijak motivovaní ze strany vedení a to rozhodně neprospívá výslednému podnikovému klimatu. Nutno podotknout, že externisté a muži mají větší platy.“ (Zaměstnanec č. 2 – Petra). Jednoduše řečeno si zaměstnanci na pracovišti pouze plní své pracovní povinnosti, které jsou nutné a nesnaží se do firmy přinést své nápady nebo navrhnout změny a inovace, protože se nesečkají s kladnou reakcí.

*„Doma si připravím školicí plán, sem přijdu, odškolím, provedu zápis, odevzdám vedoucí, a jdu pryč. Nemám důvod zde déle setrávat a vlastně ani nemusím to je asi jediná výhoda flexibilní pracovní doby.“ (Zaměstnanec č. 4 – Karel).*

Jelikož ve firmě XY není zdravé podnikové prostředí, tak nelze ani naplno rozvíjet potenciál jednotlivých zaměstnanců a sounáležitost s firmou. *„Mnohdy máme pocit, že jsme pro firmu postradatelnými...“ (Zaměstnanec č. 7 – Pavlína).* Podnikové klima lze tedy ve firmě XY považovat za narušené, neboť v něm převažuje nedůvěra, neochota, závist a absence porozumění. Tento stav vede k časté demotivaci zaměstnanců, což uvedla nadpoloviční většina z nich. Velkým problémem je, že vedení nevyžaduje žádnou iniciativu zaměstnanců a nezajímá se o jejich pocity, spokojenost, nápady a návrhy na zlepšení. Tento problém je pro firmu zásadní a brání jejímu zdravému rozvoji.

### **Třetí oblast - Názor zaměstnanců na konflikty na pracovišti**

Vyhodnocení třetí otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

#### 3. Znění otázky - Jakou máte zkušenost s konflikty na pracovišti?

Většina zaměstnanců firmy XY má nějakou zkušenost s interpersonálními konflikty na pracovišti. Jak však sami vypověděli je většinou jasné, že konflikt je součástí všech mezilidských vztahů a v každé firmě k nim dochází. Avšak více než polovina zaměstnanců uvedla, že si myslí, že konfliktů v jejich firmě je více než je únosná míra a tento problém je trápí.

*„Ano setkávám se s konflikty poměrně často hlavně ze strany externistů... Jinak s ostatními kolegy se snažím vycházet nebo si jich nevšímám. Mám tu jednu kamarádku a to mi stačí.“ (Zaměstnanec č. 5 – Eva).*

Pracovníci přitom poukazují jednak na reálné konflikty, se kterými se setkali, ale také na potenciální konflikty. *„Celková atmosféra na pracovišti je taková, že každou chvíli je možnost, že vznikne další konflikt mezi kolegy. Většinou se jedná o konflikty mezi námi internisty a externisty. Anebo konflikty kvůli mzdovému ohodnocení, které je zde velice nespravedlivé.“ (Zaměstnanec č. 1 – Pavel).*

Někteří taktéž poukazují na to, že na pracovišti vnímají latentní konflikty. „... *vnímám, že řada konfliktů je u nás popírána...*“ (Zaměstnanec č. 4 – Karel). Zmíněn byl i výskyt generačních a genderových konfliktů.

Příklad generačního konfliktu:

- „*Má zkušenost s konfliktem na pracovišti je taková, že přijali nového mladého externisty, který měl krátce po škole a z důvodu mé nemoci převzal můj kurz a zrušil jej s následnou online výukou, aniž by mu to schválilo vedení, nebo se mě zeptal. Klienti pak zjistili, že jim tato forma vyhovuje, a já o kurz přišel, neboť se mě firma nezastala.*“ (Zaměstnanec č. 4 - Karel).

Příklad genderového konfliktu:

- „*Měla jsem jednou vést kurz zaměřený na technické profese, a jeden externista si stěžoval, že ho nemohu vést, neboť jsem žena... záhy jsme měli spolu konflikt, který vedení nechtělo řešit. Distancovali se od toho, řekli, sice, že kurz povedu dál, ale před kolegou externistou se mě vůbec nezastali. Sem ráda, že nakonec odešel.*“ (Zaměstnanec č. 5 – Eva).

Jak je vidět z odpovědí zaměstnanců největší problémy má firma v těchto ohledech:

- Spolupráce internistů a externistů
- Rozdílné mzdové ohodnocení zaměstnanců
- Nezájem vedení o své zaměstnance
- Chybějící interní předpisy, které způsobují nevědomost zaměstnanců jak při problémech postupovat.

Vyhodnocení čtvrté otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

4. Znění otázky – Jaké příčiny vzniku konfliktů shledáváte?

Jelikož většina zaměstnanců firmy XY má nějakou zkušenost s interpersonálními konflikty na pracovišti, tak taktéž zmiňovaly možné příčiny těchto konfliktů. Za příčiny těchto konfliktů ponejvíce považují členitost pracovních skupin, které se v rámci vztahů na pracovišti dělí na dvě skupiny, tedy na interní zaměstnance a externí pracovníky.

„*Nejčastější příčinou konfliktů je podle mého názoru soutěživost mezi námi jakožto internisty a externisty.*“ (Zaměstnanec č. 14 – Jaroslav).

Dalším častým zdrojem je konflikt rolí, zejména v případě generačních a genderových konfliktů. V neposlední řadě častým zdrojem konfliktů na pracovišti ve firmě XY je nespravedlivé zacházení se zaměstnanci a jejich neférové odměňování.

*„Každý by rád dostal za stejný výkon práce zapláceno stejně, jenže když víte, že ten druhý má více, a pak ještě něco prohodí, už startujete a jste v rozeprí. Hlavní důvodu rozeprí mezi muži a ženami na našem pracovišti je, že muži jsou lépe finančně hodnoceni. I když odvádíme stejnou práci.“ (Zaměstnanec č. 8 – Olga).*

*„Jelikož mám jeden z nejmenších platů a přitom dělám stejně jako ostatní kolegové tak to považují asi za nejčastější záminku pro konflikt. Vždycky někdo prohodí, proč bych to měl dělat já, když ty bereš víc. A přitom sám vím, že nejméně беру já. Je to nespravedlivé.“ (Zaměstnanec č. 13 – Radek)*

*„Jedna z příčin je v odměňování, protože pracovníci si mezi sebou závidí a dalším problémem je přístup a nezájem vedení.“ (Zaměstnanec č. 7 – Pavlína)*

V rámci rozhovorů přitom nebyla zmíněna ani jedna příčina, která by souvisela s externím prostředím.

#### Vyhodnocení páté otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

5. Znění otázky - Setkali jste u sebe nebo svých kolegů někdy se šikanou na pracovišti a jaký na ni máte názor?

V rámci výpovědi pracovníků zazněla zkušenost se staffingem, kdy jeden z bývalých zaměstnanců systematicky šikanoval svoji nadřízenou. *„Jelikož jsem ve firmě dlouho, tak si pamatují, že jeden můj bývalý kolega šikanoval naši vedoucí. Nebylo to příjemné ani pro nás jako pro podřízené, a v té době jsem nerada chodila do práce.“ (Zaměstnanec č. 5 – Eva).*

*„S šikanou jsem se setkala osobně v naší firmě. Bylo to před pěti lety. Kolega mě neustále ponižovat a shazoval moje kurzy před ostatními kolegy. Bylo to hrozně nepříjemné a dodnes mi při vzpomínce na ten těžký půl rok není vůbec dobře, připadala jsem si hrozně hloupá a neschopná se bránit. Naštěstí se mě po čase začal zastávat jeden kolega a všechno se pomalu*

*lepšilo. Kolega, který mě šikanoval, se naštěstí odstěhoval a odešel. Tím to skončilo. Teď bych se už bránila a určitě bych zkusila jít za vedením.“ (Zaměstnanec č. 12 - Jana)*

Kromě staffingu zazněl mezi výpověďmi i bossing neboli šikana podřízeného pracovníka ze strany nadřízeného. *„Pamatuji si kolegyni, která byla čerstvou absolventkou, a vedoucí ji neustále házel klacky pod nohy. Chtěl po ní nereálné výkony, schválně jí měnil termíny dodání příprav na poslední chvíli, rušil jí lekce, a naopak plánoval tehdy, kdy kolegyně nemohla. Jsem si jistý, že se jednalo o cílenou šikanu. Protože už na začátku ji nechtěl přijmout, ale druhá majitelka naléhala a chtěla jí zaměstnat. Nedivil jsem se pak, když kolegyně sama odešla z firmy, protože neustála ten tlak.“ (Zaměstnanec č. 4 – Karel).*

#### Vyhodnocení šesté otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

##### 6. Znění otázky - Jak hodnotíte přístup firmy k řešení konfliktů na pracovišti?

Na toto téma již někteří zaměstnanci vypovídali v předešlých otázkách rozhovoru. Ponejvíce se pracovníci shodují na tom, že vedoucí přehlíží konflikty na pracovišti. *„Vím, že je vedení jedno, jestli na pracovišti vznikají nějaké spory, nebo konflikty, neřeší to, a nechtějí o tom ani vědět.“ (Zaměstnanec č. 3 – Marcela).*

Pro řešení konfliktů nemá firma XY ani formulované vlastní postupy, což jasně dokazuje, že se management o prevenci nebo řešení konfliktů nezajímá.

*„Vedení se vůbec nezajímá o to, zda jsme spojeni, nebo máme mezi sebou nějaké problémy. Vlastně jsem nezažila, že by se mě vedení zeptalo, zda jsem spokojená a vše klapě, jak má být. Jednou jsem se pokoušela si stěžovat kvůli penězům a oni říkali, že si to promyslí a pak nic. S kolegy konflikty nejčastěji vznikají kvůli tomu, že i když mám méně peněz tak mám stejně práce. Což je nespravedlivé.“ (Zaměstnanec č. 2 – Petra)*

#### Vyhodnocení sedmé otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

##### 7. Znění otázky - Jak řešíte vy konflikty na pracovišti?

Většina zaměstnanců se při vzniku konfliktu na pracovišti začne dostávat do konfrontace se svým kolegou. Často byly také v rámci rozhovorů zmiňována řešení jako argumentace, nebo dokonce vynucování, a velmi málo přizpůsobení se.

Příklad strategie konfrontace při řešení konfliktů na pracovišti:

- „Snažím se být nekonfliktní vycházet s kolegy, ale někdy je to boj. S vedením jsem se několikrát pohádal a bylo mi jedno, jak to dopadne, protože ve firmě stejně nevidím budoucnost kvůli přístupu vedení.“ (Zaměstnanec č. 15 - Petr).

Příklad strategie argumentace při řešení konfliktů na pracovišti:

- „Já se snažím nebýt konfliktní typ. Takže když na konflikt přijde, tak se snažím přesvědčit ostatní, chovat se empaticky, zdůvodnit mé návrhy a prostě vést pokud možno klidnou diskuzi. Ale někdy je to těžké, protože jeden kolega v práci neustále řeší své osobní problémy. Už jsem s ním, několikrát řešil to, že to na nás přenáší a bohužel zatím žádná změna. Někdy se kvůli tomu pohádáme, ale opravdu výjimečně.“ (Zaměstnanec č. 6 - Arnošt).

Příklad strategie vynucování při řešení konfliktů na pracovišti:

- „Když nastane nějaký konflikt, tak si jdu za svým. Já mám svůj názor, nějaké cíle, a ty si prostě budu prosazovat, ale nejdu pře mrtvolu, snažím se nikoho nepoškodit.“ (Zaměstnanec č. 10 - Ondřej).

Příklad strategie přizpůsobení se při řešení konfliktů na pracovišti:

- „Nemám konflikty rád, takže je neřeším, a raději se přizpůsobím a mlčím. Ale kdyby šlo asi přímo o mě tak bych se bránil. Ale většinou mě osobně nikdo nenapadá.“ (Zaměstnanec č. 9 - Lubomír).

Vyhodnocení osmé otázky strukturovaného rozhovoru ve firmě XY:

8. Znění otázky – Jaké opatření byste navrhovali, aby se na Vašem pracovišti předcházelo konfliktům a bylo u vás zdravé podnikové prostředí?

Nad touto otázkou zaměstnanci poměrně dlouho přemýšleli. Mnohdy poukazovali na to, že si už na konflikty zvykli, že jsou na denním pořádku, a že nevěří v nějakou nápravu, jak dokazují následující výpovědi:

- „Mám pocit, že předcházet konfliktům je u nás ve firmě zbytečné. Pokud totiž nemáte zastání ve vedení, tak jsou všechny snahy marné.“ (Zaměstnanec č. 1 – Pavel).



- „Jakékoliv preventivní kroky jsou podle mého názoru zbytečné. Dokud si nás jako interních zaměstnanců nebude firma vážit, tak zde bude neustále dusno, které je jasnou cestou vedoucí ke vzniku konfliktů mezi kolegy.“ (Zaměstnanec č. 5 – Eva).
- Také bylo poukázáno na to, že ve firmě XY nemůže pracovat zaměstnanec, který by byl citlivější a nezvládal by denní stres. „Vím, že když se přijme nový pracovník, který má nějaké osobní problémy, není dostatečně kvalifikovaný nebo je citlivější, tak ten nápor ze strany vedení a denní rozepře s externisty nezvládne a pokaždé to dopadne stejně a odejde.“ (Zaměstnanec č. 12 – Jana).

I přes tato zjištění někteří zaměstnanci přeci jen zmínili nějaké návrhy:

- „Možná kdyby firma jasně stanovila cíle a plány, ty s námi konzultovala a dala nám prostor k vyjádření, zdali jsme schopni to zvládnout, měli bychom větší pocit, že jsme součástí firmy, a možná by zde začala vznikat i týmová spolupráce. Ale muselo by to být tak, že by je ten názor opravdu zajímal a vnímali naše návrhy.“ (Zaměstnanec č. 1 – Pavel).
- „Základem je podle mého názoru spravedlivý systém odměňování a přidělování kurzů. Pak se nemusíme s ostatními hádat, když problémy svádí na vedení, a těm je to jedno. A také by vedení mělo přestávat srovnávat pobočky mezi sebou, protože v každém kraji je úplně jiná poptávka, finanční situace atd.“ (Zaměstnanec č. 2 – Petra).
- „Myslím, že nás všechny nejvíc ovlivňuje to, že za stejnou práci máme každý jinou odměnu. Několik mých kolegů z toho důvodu odešlo. Myslím, že to je jeden z hlavních bodů, které by mělo vedení řešit. Pak by nenastávalo tak časté dusno, kvůli rozdělení práce. (Zaměstnanec č. 4 – Karel)
- „Já se snažím se všemi vycházet, ale myslím, že by nám pomohlo se všichni občas sejít i s vedením třeba jedenkrát měsíčně nebo dvakrát za měsíc a řešit tam problémy, které často nastávají ne jen, co se týče kurzů, ale také co se týče nás pracovníků, platů, dovolených atd. O těchto věcech se tu vůbec nemluví a myslím si, že je to špatně. (Zaměstnanec č. 6 Arnošt)
- „Myslím si, že ke zlepšení by mohlo dojít, pokud by nás vedení začalo vnímat jako lidi a ne jen jako školitele. A třeba jsme měli jednou týdně poradou, kde by se řešili problémy a změny. Ale hlavní je ten zájem, protože bez něj můžeme říkat, co chceme a nebude to k ničemu.“ (Zaměstnanec č. 9 – Lubomír)

- *„Myslím si, že by se vedení mělo postavit čelem k problémům týkající se mezd, vztahů mezi pobočkami a také pobočky přestávat srovnávat. A určitě by se měli stanovit nějaké vnitřní předpisy, abychom věděli jak vlastně správně fungovat.“ (Zaměstnanec č. 15 – Petr)*

### 6.3 Vyhodnocení rozhovorů s vedením firmy

#### Vyhodnocení první otázky strukturovaného rozhovoru s vedením firmy XY:

1. Znění otázky – Jaký máte názor na mezilidské vztahy a klima na pracovišti?

Vedení firmy XY nemá nijak zvlášť vyhraněný názor na mezilidské vztahy na pracovišti, a spíše jim nepřikládá žádnou váhu. Klima na pracovišti pak hodnotí jako průměrné a nevidí zde výrazné problémy, které by se měli řešit.

*„Myslím, že naše pracoviště jsou jako každá jiná, určitě je u nás co zlepšovat a inovovat, ale nevidím zde nějaké výrazné problémy. Dáváme zaměstnancům určitou volnost. Každý zaměstnanec přijde, odškolí a jde domů. Jendou ročně pro všechny pořádáme vánoční večírek, a stejně vždy přijde jen polovina zaměstnanců. Důležité je pro nás, aby každý pracovník zvládl odučit svůj kurz, nemusí se mezi sebou kamarádit.“ (Vlastník pan X)*

*„Myslím, že naši stálí zaměstnanci často přichází do konfliktu s externími pracovníky. V blízké budoucnosti bychom měli na tomto problému začít pracovat, aby nám pracovníci nezačali utíkat ke konkurenci. Vztahy jsou tam často napjaté, někteří pracovníci se mezi sebou špatně snášejí, ale nemůžu přece někomu přikázat, aby měl toho druhého rád. Říkám si, že by se k sobě hlavně měli chovat slušně a uctivě. (Vlastník paní Y)*

#### Vyhodnocení druhé otázky strukturovaného rozhovoru s vedením firmy XY:

2. Znění otázky – Jaký máte názor na vznik konfliktů na pracovišti a jejich příčinu?

*„Tak občas zaznamenám nějaký konflikt, ale nevstupuji do nich. To je mezi pracovníky. Nikdy však nedošlo k tomu, aby to vygradovalo v nějaké násilí, vždy to vyprchalo a vše se vrátilo do starých kolejí. Nějací naši pracovníci mají milné představy, že někoho protěžujeme, dáváme mu lepší kurzy, proto často vznikají konflikty. Víím, že pracovníci jsou k sobě často závistivý a nepřejí si nic dobrého. Ale myslím, že problém je mezi nimi a jedná se osobní problémy a já s tím nejsem schopná nic udělat.“ (Vlastník paní Y).*

*„Už několikrát si u mě byli pracovníci stěžovat na toho druhého, ale jak mám posoudit, kde je pravda, když s nimi denně nejsem na pracovišti a nevím co se děje. A kdo za co může. Snažím se do toho nezapléstat.“ (Vlastník pan X)*

Z odpovědi firmy XY vyplývá, že o konfliktech na pracovišti vědí, ale že je neřeší. Spíše se jim snaží vyhybat a nechat zaměstnance at' konflikty řeší sami anebo je nechají vyprchat. Za příčinu považují rozdíly v osobních názorech, nikoliv nesoulad ve skladbě interních a externích pracovníků, jak naopak poukazovali zaměstnanci.

Vyhodnocení třetí otázky strukturovaného rozhovoru s vedením firmy XY:

3. Znění otázky - Jaký máte přístup k řešení konfliktů na pracovišti?

Vedení firmy tedy neřeší konflikty, jak majitelé vypověděli, a ani neřeší situace, když si zaměstnanci přijdou stěžovat na vztahy nebo nerovnosti. *„Když za námi pracovníci přijdou, tak je vyslechneme a řekneme, že si to promyslíme, co s tím uděláme. Většinou to pak vyšumí. Řešíme jen vážné konflikty týkající se převážně kurzů. Konflikty, které mají zaměstnanci mezi sebou jsou spíše osobního rázu a do toho nezasahujeme. Věřím tomu, že kdyby byl nějaký konflikt týkající se práce mezi zaměstnanci, přišli by za námi a problém bychom řešili společně. Zatím tato situace nenastala“ (Vlastník pan X).* Pokud nastane konflikt vlastník pan X k němu přistupuje spíše direktivně, neřeší ho a nahlíží na něj tak, že je to problém osobního rázu tudíž se o něj nezajímá.

*„Nevím jak osobním konfliktům zaměstnanců předejít. Myslím si, že je to součást života. A nejedná se přeci o nějak závažné věci. Konflikty týkající se kurzů se snažíme řešit co nejšetrněji, ale co se týče vztahů zaměstnanců, tam nastává problém. (Vlastník paní Y)*

Vyhodnocení čtvrté otázky strukturovaného rozhovoru s vedením firmy XY:

4. Znění otázky – Jaké důsledky podle Vás mají konflikty na pracovišti?

*„Naši zaměstnanci nejsou motivovaní a dělají opravdu jen to, co musí a nic navíc. Jelikož máme v současné době tolik nasmlouvaných kurzů, není čas takové malichernosti řešit.“ (Vlastník pan X)*

Za důsledky považuje vedení jen ty situace, pokud jsou ohroženy vzdělávací kurzy. Pokud se jedná o problémy týkající se vztahů nebo přímo zaměstnanců vedení se vyhýbá jejich řešení nebo hledání lepší cesty.

#### Vyhodnocení páté otázky strukturovaného rozhovoru s vedením firmy XY:

5. Znění otázky – Myslíte si, že konflikty na pracovišti mohou být způsobené rozdílným odměňováním zaměstnanců? Pokud ano máte nějaký návrh řešení?

*„Je to jeden z možných problémů, ale určitě ne ten jediný nebo hlavní. Je těžké rozdělovat peníze za kurzy. Pracovníci sice dělají například stejně hodin, nebo mají stejné množství kurzů, ale každý kurz je jinak placený, je na něj přihlášeno jiné množství lidí a to vše a mnoho dalšího se pak odráží na mzdách. Tento problém mi přijde jen velmi těžko řešitelný. Zažil jsem už několikrát, že si zaměstnanci stěžovali na mzdy, ale vždy se to nakonec nějak uklidnilo.“*  
(Vlastník pan X)

*„Tato otázka mě dost zaskočila, tenhle problém jsme se zaměstnanci párkrát řešili, ale nepřišlo mi, že by byl zásadní. Mzdy mají jiné, ale není to kvůli kvalitě, mají na to vliv jiné aspekty. A právě kvůli těmto aspektům je velmi těžké mzdy vyrovnat. Takto to přece chodí v každé firmě.“*  
(Vlastník paní Y)

## **6.4 Kazuistika řešeného konfliktu na pracovišti**

### Případ nespokojenosti s rozdílným odměňováním

- Uvedení do konfliktu

Na středisku v Brně pracovali ke konci roku 2016 celkem 4 interní pracovníci a 2 externí pracovníci. Z důvodu rozdílného odměňování interních a externích pracovníků, kdy externí pracovníci dostávali větší odměny za stejný kurz, začali interní kolegové obviňovat vedení z nerovnosti výplat za stejně vykonávanou práci. Vznikl tak otevřený konflikt, který měl dopad na všechny strany. Interní zaměstnanci vyjadřovali svoji nespokojenost a mezi internisty a externisty vznikalo nepříjemné, obviňující a poněkud žárlivé klima.

- Analýza konfliktu

Jednalo se o konflikt pravidel a norem. Podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., má totiž každý zaměstnanec právo na mzdu za vykonanou práci, a na rovné zacházení. Rozdílným odměňováním pracovníků za stejně vykonávanou práci je pak porušováno toto právo. Příčinou konfliktu tedy bylo nerovné odměňování, přičemž tento konflikt bohužel nebyl ve firmě XY prvním a vznikal opakovaně i v minulosti. Jedná se bohužel o závažný konflikt, neboť jsou porušována práva zaměstnanců. Řešením by bylo poskytování pevných a spravedlivých mzdových sazeb za hodinu kurzu a odměňování pracovníků založené na hodnocení kvality jejich práce.

- Řešení konfliktu zaměstnanci

Interní zaměstnanci z Brněnské pobočky domluvili setkání s vedením firmy, dožadovali se vysvětlení rozdílného odměňování pod hrozbou, že neodučí naplánované kurzy a ukončí s nimi spolupráci. Dále se dožadovali hodnocení úrovně výuky, neboť hledali příčinu rozdílného odměňování, a nespokojili se s odpovědí vedení firmy, že zdroj rozdílného systému odměn je ovlivněn počtem studentů na kurzu, kvalitou kurzu a místem kde se kurz uskutečňuje. Bohužel řešení se zaměstnanci nedočkali, a tak mají akorát negativní vztah ke kolegům externistům a nemají zastání ve vedení, protože žádné konflikty neřeší a jen je nechává vyšumět.

- Řešení konfliktu vedením firmy

Vedení firmy zaměstnance vyslechlo a oznámilo, že se o řešení poradí. Doposud ovšem situaci nevyřešilo a externistům od počátku roku 2017 neprodloužilo DPP. Vedení firmy tedy celou situaci uzavřelo s tím, že zmínění externisté už ve firmě nepracují. Dále vedení znovu upozornilo, že zaměstnanci mají povinnost zachovávat mlčenlivost ohledně svých platů a poukázali na to, že to zaměstnanci stvrdili ve smlouvě svým podpisem.

## 7 SHRNU TÍ A DISKUZE

Výstupem praktické části je zhodnocení, že hlavní příčinou vzniku konfliktů na pracovišti ve firmě XY je nerovné zacházení s pracovníky. Samozřejmě, že příčinou některých konfliktů jsou i osobnostní rysy pracovníků a rozdílnost v názorech, ale vážné konflikty, jako například konflikt zmíněný v kazuistice, vznikají na podkladě tohoto nerovného zacházení. Navíc konflikt analyzovaný v rámci kazuistiky je častým konfliktem, který opakovaně vzniká na střediscích firmy XY, tedy v Brně, Praze i v Ostravě. Tento konflikt vždy odezní s odchodem daných externistů, ale s příchodem nových opět vzniká. Bohužel firma jej nijak neřeší, interní zaměstnanci se vždy pokusí uklidnit příslibem o nápravě, ale s odchodem daného externisty, na jehož vyšší odměny si zaměstnanci stěžují, řešení konfliktu opouští. Problém ve firmě XY je totiž častá fluktuace externistů, a zaměstnanci tak mají omezené možnosti získat od vedení nějaké koncepční řešení a spravedlivý systém odměn. Problémem také je, že každý pracovník vyučuje jiné téma kurzu, a proto je podle vedení stanovení stejné výše odměn vlastně nemožné, neboť každý kurz má jinou náročnost, počet studentů, místo výkonu a nutný čas na přípravu. Toto vedení uvádí, jako důvody proč není možné koncepční a spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Jelikož se vedení firmy XY staví k řešení konfliktů na pracovišti pasivně, konflikty přetrvávají a narůstají. Závěrem lze také říci, že tyto opakující se konflikty na pracovištích firmy XY v Praze, Brně a v Ostravě mají důsledky jednak pro jednotlivce, ale i pro firmu a v důsledku mají právní dopad, neboť se jedná o porušování právní normy zákoníku práce.

Jednotlivci nejsou motivováni a na pracovišti pak nefunguje zdravé klima. Navíc možná proto, že ve firmě jsou narušené mezilidské vztahy, dochází k časté fluktuaci pracovníků. A v neposlední řadě celá situace škodí dobrému jménu firmy na pracovním trhu, a může se odrážet i v nižší kvalitě poskytovaných kurzů, neboť interní pracovníci jsou demotivováni.

Je také třeba učinit komparaci teoretických východisek a praxe. Teoretická východiska poukázala na to, že úkolem managementu firmy by mělo být, aby žádoucím způsobem formovala klima na pracovišti, a zamezila tak vzniku závažnějších jevů, mezi které se řadí například šikana. Navíc cílená podpora klima a vztahů na pracovišti rozvíjí potenciál zaměstnanců a zlepšuje jejich motivovanost k práci i pracovní výkony. Bohužel na základě komparace teoretických východisek a poznatků z praxe konkrétní firmy XY lze říci, že v praxi

se v případě firmy XY tomu tak neděje. Management firmy navíc záměrně “štve“ proti sobě navzájem zaměstnance v pracovních skupinách.

Bohužel také bylo zjištěno, že ve firmě XY neexistuje spravedlivé odměňování zaměstnanců, což je klíčovým aspektem vedoucím k narušenému podnikovému klimatu. Dvě pracovnice uvedli, že ženy mají nižší platové ohodnocení než muži a dále více než polovina pracovníků uvedla, že externisté jsou lépe placeni než internisté. V rámci komparace lze potvrdit i tyto výsledky teoretických východisek, že podnikové klima vypovídá o tom, jak zaměstnanci vnímají firmu a jaké mají mezi sebou vztahy. Firemní praxe totiž poukázala na to, že pokud zaměstnanci mají špatné mezilidské vztahy se svými kolegy, tak mají i špatný pohled na firmu, a výsledkem je nezdravé firemní klima.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jelikož komparací teoretických východisek a praxe konkrétní firmy bylo zjištěno, že největším problémem je vznik interpersonálních konfliktů mezi interními zaměstnanci a externími pracovníky, tak jsou formulována následující doporučení, která by mohla vést k obecnému zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a předcházení konfliktů nebo jejich včasnému řešení.

Doporučení č. 1 - Tvorba firemních hodnot, které by vytvářely pocit sounáležitosti s firmou.

- Toto doporučení je formulováno, protože bylo zjištěno, že firma XY nemá žádné firemní hodnoty.
- Postup pro realizaci doporučení:
  - Formulace hodnot (tzn. orientace na klienta, osobní angažovanost, týmová spolupráce, kvalita)
  - Hodnoty zpracuje vedení spolu s pracovníky, aby obsahovalo vše důležité nejen ze strany majitelů, ale i ze strany zaměstnanců.
  - Seznámení s hodnotami pracovníky firmy a zavedení těchto hodnot do běžného chodu firmy.

Doporučení č. 2 - Tvorba spravedlivého systému hodnocení a odměňování pracovníků.

- Toto doporučení je navrženo, neboť bylo zjištěno, že nejčastější a vážnou příčinou konfliktů na pracovišti je rozdílné odměňování interních a externích pracovníků, a že interní zaměstnanci mají zájem o hodnocení jejich výkonu a pracovního chování.
- Postup pro realizaci doporučení:
  - Formulovat a vytvořit systém odměňování pracovníků:
    - Pevná složka mzdy u interních zaměstnanců, která bude u všech pracovníků tvořit stejná částka – výplata mzdy v souladu se zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., na základě pracovní smlouvy. K této pevné složce mzdy bude moci zaměstnavatel přidávat měsíční odměny do výše  $\frac{1}{4}$  hrubé mzdy.



- Pevný mzdový tarif za jeden kurz u externích zaměstnanců -výplata mzdy v souladu se zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., na základě dohod konaných mimo pracovní poměr (tzn. dohody o provedení práce, dohody o pracovních činnostech)
- Povinné příplatky pro interní zaměstnance i externí zaměstnance – tedy příplatky podle právních předpisů za práci přesčas, v noci, o sobotách a nedělích
- Variabilní odměny – odměna při narozeninách
- Nehmotné odměny – podpora dobrých vztahů na pracovišti samotným vedením firmy XY, 2x ročně společný teambuilding.
- Zaměstnanecké benefity – poskytované na základě výsledku hodnocení pracovníků v režimu cafeteria. Tento režim představuje pro pracovníky možnost vybrat si ze systému volitelných zaměstnaneckých benefitů. Cafeteria přístup k poskytování zaměstnaneckých benefitů je spravedlivým a flexibilním způsobem odměňování.
- Formulovat a vytvořit systém hodnocení pracovníků:
  - Inspekce realizované 2x do roka přímo ve výuce vedením firmy, ze kterých bude vždy pořízen písemný záznam.
  - Hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotících dotazníků realizovaných 2x do roka.
  - Vedení hodnotících pohovorů se zaměstnanci na konci každého kalendářního roku, v rámci kterých budou prodiskutovány výsledky inspekce, a hodnotících dotazníků.
  - Výstupy hodnotících pohovorů povedou k plánu benefitů pro další rok. Dále k plánům dalšího rozvoje a vzdělávání pracovníka.
  - Nabídku benefitů budou tvořit jak peněžité, tak i nepeněžité benefity v rámci systému Cafeteria.

Doporučení č. 3 - Zavedení pravidelných porad s cílem podpory komunikace mezi interními zaměstnanci, externími pracovníky a vedením firmy.

- Toto doporučení je navrženo, neboť bylo zjištěno, že interní a externí pracovníci spolu nekomunikují, a ani neprobíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Navíc pracovníci projevíli zájem o konzultace a možnost říci svůj názor.

- Postup pro realizaci doporučení:
  - Realizovat dvakrát za měsíc porady v délce 30 minut, kde budou zhodnoceny výsledky kurzů, výsledky celé firmy, bude představen koncept nových plánovaných kurzů a povede se diskuze. Z porad bude veden krátký záznam. V rámci diskuze se budou moci pracovníci vyjádřit k různým problémům a firma jim podá v přímé interakci zpětnou vazbu.

Na závěr lze říci, že na základě analýzy zkoumané problematiky s využitím empirických poznatků byly formulovány získané informace a doporučení vedoucí k obecnému zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a předcházení konfliktů nebo jejich včasnému řešení, čímž byl naplněn cíl.

## ZÁVĚR

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí lidského života. Je tedy důležité, aby jim byl dán určitý řád, kterým se budou moci pracovníci řídit a který jim umožní správně nasměrování. Každá firma může sama pracovat na tom, aby klima na pracovišti bylo pro zaměstnance co nejpříjemnější a zasloužit se o co největší omezení konfliktů či šikany. A to především rovným přístupem ke všem zaměstnancům a firemní kulturou, která bude podporovat zdravé a přátelské vztahy na pracovišti. Je důležité, aby každý zaměstnanec cítil podporu a oporu od svého vedení a kolegů, a aby věděl, že každý problém je řešitelný a bude vyslyšen. Přístup ve firmě je jednou z nejdůležitějších možností jak předcházet konfliktům a možné šikaně.

Konflikty a šikana na pracovišti jsou tématem, které je v současné době nejen v České republice velkým problémem, protože obětí šikany na pracovišti ať už jakéhokoli druhu přibývá. Jelikož právní úprava v České republice je v této oblasti neefektivní, nedá se předpokládat zlepšení v nejbližší budoucnosti.

Cílem této práce bylo poukázat na to, jak mohou špatné vztahy na pracovišti ovlivnit klima a život člověka, jak po pracovní tak i osobní stránce a kam až mnohdy mohou tyto situace zajít. Tato práce má toto téma přiblížit vysvětlením základních pojmů, které se této oblasti týkají. Díky lepšímu pochopení tohoto tématu je lépe možné rozpoznat šikanu či nerovný přístup. Proto je důležité, aby firmy dbali na znalost a prevenci šikany na pracovišti.

Jak ukázala praktická část, velmi důležitý je přístup vedení nejen při konfliktech na pracovišti, ale také při rovném přístupu k zaměstnancům a také při rovném odměňování. Vedení je stěžejní pro správné fungování pracoviště a je příkladem pro své zaměstnance. Pokud nefunguje vedení a zaměstnanci nemají oporu tak konflikty vznikají snadněji a jejich spravedlivé řešení je téměř nereálné.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých knižních zdrojů:

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-347-2.

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

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEVITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DOLEŽAL, Jan, Branislav LACKO, Pavel MÁCHAL a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd., Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3134-6.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7612-5.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3270-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, s. 183, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRATZ, Hans-Jürgen, *Mobbing jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

LOUČKOVÁ, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: SLON, 2010. ISBN 978-80-86429-79-3.

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

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

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

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PAVLICA, Karel a Eva JAROŠOVÁ. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*. 3. upravené a dopl. vyd., Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8710-7.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VONDRÁČKOVÁ, Michaela. *Formy násilí na pracovišti (Mobbing, Bossing, Sexual Harassment): diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2007.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-736-7387-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

### **Seznam použitých internetových zdrojů:**

KŘIŽÁKOVÁ, A., et al., *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů* [online]. [cit. 4. 2. 2017]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>>.

STEFANOVÁ, Kateřina. *Perspektivy rovné odměny za stejnou práci mužů a žen v ČR – ústavní pohled a realita*. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň. 2013. [online]. [cit. 27. 2. 2017]. Dostupné z WWW: <<https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/13704/Diplomka!.pdf?sequence=1>>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mobbing aneb šikana v práci .....	22
Obrázek 2: Organizační struktura firmy XY .....	38
Obrázek 3: Vztahy v rámci pracovních skupin firmy XY .....	39

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Typy konfliktů podle počtu zúčastněných osob .....	15
---	----



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: Michaela Pechová

Obor: MS – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Mezilidské vztahy a konflikty na pracovišti

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová PH.D.