

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Vztahy na pracovišti – možnosti jejich rozvoje,
prevence a řešení negativních jevů**

**Workplace relationships – ways for their
development, prevention, and resolution of
negative aspects**

Barbora Janoušková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vztahy na pracovišti – možnosti jejich rozvoje, prevence a řešení negativních jevů“

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

Plzeň dne 22.4. 2022

v.r. Barbora Janoušková

Ráda bych poděkovala paní Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za cenné rady, vedení a odborný dohled při zpracování této bakalářské práce, stejně tak za její bezvadný přístup. Dále bych také chtěla poděkovat rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia a tvorby bakalářské práce velkou oporou.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vztahy na pracovišti.....	7
1.1 Mezilidské vztahy	7
1.2 Pracovní skupiny a týmy	7
1.3 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	8
1.3.1 Druhy vztahů na pracovišti.....	9
2 Rozvíjení vztahů na pracovišti.....	10
2.1 Organizace, organizační kultura a klima.....	10
2.2 Metody rozvoje mezilidských vztahů na pracovišti.....	13
2.2.1 Koučink	14
2.2.2 Teambuilding.....	16
2.2.3 Komunikace.....	17
3 Negativní jevy ve vztazích na pracovišti.....	18
3.1 Konflikt.....	18
3.1.1 Druhy konfliktu.....	19
3.1.2 Příčiny a důsledky konfliktu.....	20
3.1.3 Možná prevence a řešení konfliktu	21
3.2 Mobbing.....	26
3.3 Diskriminace.....	29
3.3.1 Rovnost a diskriminace	29
3.3.2 Diskriminační znaky a důvody	30
3.3.3 Možná prevence a řešení diskriminace	33
3.4 Sexuální obtěžování	34

3.4.1	Možná prevence a řešení sexuálního obtěžování.....	35
4	Mezilidské vztahy na vybraném pracovišti.....	36
4.1	Představení podniku	36
4.2	Analýza vztahů na pracovišti a pracovního klima	37
4.2.1	Dotazníkové šetření.....	37
4.2.2	Sociogram.....	42
4.2.3	Metoda 360°.....	43
4.2.4	Doporučení	46
	Závěr.....	48
	Seznam použitých zdrojů	49
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam příloh	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Sociální vazby a mezilidské vztahy jsou nedílnou součástí našich životů. Jsou nesmírně důležité pro náš rozvoj a na pracovišti mimo jiné určují, jaký budeme podávat výkon. Dobré vztahy mezi zaměstnanci přispívají ke spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, což dál může vést k větší efektivitě práce. Naopak špatné vztahy mohou způsobovat psychické i fyzické problémy, které pracovní výkon snižují.

Existuje spousta negativních jevů, které narušují mezilidské vztahy. Takové konflikty mohou mít několik významů. Konflikty se mimo jiné rozdělují na dva typy – intrapersonální (konflikt uvnitř jedince) a interpersonální (konflikt mezi více jedinci). Tato práce se ale zabývá pouze interpersonálním, příp. skupinovým konfliktem.

Cílem této bakalářské práce je teoreticky představit výše zmíněné jevy a pomocí dotazníkového šetření a metodou 360° analyzovat mezilidské vztahy mezi zaměstnanci v malé firmě Hradní Bašta a následně vytvořit doporučení pro vedení i zaměstnance, jak by se tyto vztahy daly vylepšit.

Teoretická část této práce je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti, negativní jevy, které mohou nastat, a jejich řešení. Jsou zde uvedeny a vysvětleny faktory, které ovlivňují vztahy na pracovišti, stejně tak jako pojmy konflikt, mobbing, diskriminace a sexuální obtěžování, u kterých jsou popsány možnosti jejich řešení a prevence.

Praktická část této práce se zabývá vyhodnocením provedeného dotazníkového šetření ve vybrané podniku.

1 Vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy jsou důležitou součástí našich životů, protože přímo ovlivňují nás a naši psychiku. Vztahy s ostatními lidmi navazujeme každý den a největší část dne trávíme na pracovištích, kde vztahy s ostatními pracovníky, nadřízenými a podřízenými neovlivňují jen naši psychiku, ale i výkon práce.

1.1 Mezilidské vztahy

Navázáním mezilidských vztahů uspokojujeme řadu svých potřeb, jako je například potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytování a přijímání pomoci, potřeba někoho ovládat a potřeba být přijímán (Pauknerová, 2012).

Potřeba komunikace s ostatními lidmi a vytváření vzájemných vztahů spadá do Maslowovy hierarchie potřeb. Po uspokojení svých biologických potřeb postupuje jedinec o řád potřeb výš, kam mimo jiné patří i potřeba mít smysluplné vztahy se svým blízkým okolím (Bednář, 2013).

1.2 Pracovní skupiny a týmy

Nejprve si vysvětlíme pojmy pracovní skupina a tým, jelikož se v této práci vyskytují poměrně často.

Skupina je složení dvou nebo více lidí ve vzájemné interakci. Tito lidé sdílí společné normy, očekávání, a hlavně společně vykonávají nějakou činnost (Bednář, 2013).

Pracovní skupinou se pak rozumí malá formální sociální skupina. Malá je proto, že počet jejích členů je zpravidla do 30 a většinou se všichni její členové osobně znají a dochází mezi nimi k interakcím tváří v tvář. Formální znamená, že její vytvoření je dáno organizací a za účelem dosažení specifických cílů organizace. I přesto se v pracovních skupinách vytváří neformální vztahy (Jermář, 2017).

Pracovní tým popisujeme jako „specifickou formu pracovní skupiny, která zvyšuje výkon a posiluje uspokojení z práce“ (Jermář, 2017, str. 101). Týmy jsou většinou sestavovány na kratší časové úseky za účelem splnění konkrétního problému.

1.3 Mezilidské vztahy na pracovišti

Jak již bylo zmíněno, v pracovním procesu tráví lidé převážnou část svých životů – přibližně jednu třetinu prospí, druhou věnuje své práci a tu poslední tráví svým soukromým životem. První věc, kterou si člověk ve vztahu ke své práci musí uvědomit, je, zda ho ta práce baví, nebo ne. Od toho se dále odvíjejí jeho pracovní výkony, vztahy s nadřízenými a ostatními pracovníky a další faktory (Bednář, 2013).

Pauknerová (2012) uvádí tyto typy sociálních vztahů na pracovišti:

- vztahy vzájemných nároků – ze začátku formuluje své požadavky vůči pracovníkům vedoucí pracovník, ale postupem času se k němu přidávají i ostatní pracovníci, kteří formulují své nároky a očekávání, jak vůči svým kolegům, tak vůči vedoucímu pracovníkovi,
- vztahy vzájemné odpovědnosti – jedná se o odpovědnost za úspěšné plnění pracovních úkolů,
- vztahy vzájemné spolupráce – v těchto vztazích jde o schopnost a ochotu jednotlivců upřednostňovat zájmy a potřeby pracovní skupiny nebo celého podniku před zájmy a potřebami vlastními,
- vztahy vzájemné pomoci – existence těchto vztahů poskytuje pracovníkům pocit jistoty a toho, že se mohou spolehnout na své kolegy i co se týká osobních problémů a potíží,
- vztahy konkurence – tyto vztahy vyplývají z přirozeného sklonu jedinců vynikat ve své práci a předvádět své schopnosti a dovednosti. Pokud jsou tyto tendence usměrňovány, může to napomocet ke zvýšené výkonnosti jednotlivců i pracovních skupin. Přesto mohou být i nebezpečné, protože mohou přeměnit vztahy na nepotřebné soupeření a rivalitu mezi pracovníky vzájemně, nebo mezi celými pracovními skupinami, což může vést k narušení efektivity práce v celém podniku.

1.3.1 Druhy vztahů na pracovišti

Vztahy na pracovišti můžeme dělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou dány strukturou organizace a jsou předem vymezené a předepsané firemní kulturou.

Neformální vztahy si budujeme nezávazně na pracovním řádu. Vytváříme je s lidmi, s kterými trávíme na pracovišti nejvíce času. V tomto případě uspokojujeme potřebu sociálního kontaktu a potřebu nalézat osoby s podobnými hodnotami (Pauknerová, 2012).

Dalším způsobem, jak můžeme vztahy na pracovišti rozlišovat je, jestli se nacházejí na horizontální, nebo vertikální úrovni. Vertikální úrovni se rozumí vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Tento vztah bývá většinu času nevyvážený, protože se zde vyžaduje jistá dominance ze strany nadřízeného. Mezi vztahy na úrovni horizontální patří vztahy mezi nadřízenými na stejné úrovni a vztahy mezi podřízeným navzájem. Účastníci těchto vztahů si jsou víceméně rovni. Tyto vztahy mohou být založené na kooperaci, nebo na konkurenční soutěži (Bednář, 2013).

Dále můžeme mezi vztahy na pracovišti počítat vztahy mezi firmou a zákazníkem nebo vztahy mezi majiteli a managementem. Vztah mezi firmou a zákazníkem je základem celé existence dané firmy, ať se jedná o jakýkoli druh podnikání (Bednář, 2013).

2 Rozvíjení vztahů na pracovišti

Vztahy na pracovištích se odlišují podle různých faktorů, jako jsou například organizační chování, kultura a klima. Charakteristické rysy organizací mohou do jisté míry určovat, jaký důraz se na mezilidské vztahy bude v dané organizaci klást. Nejen pro personální manažery je důležité pochopení toho, jak organizace fungují a jak se lidé v nich chovají. V této kapitole si popíšeme, co to je organizace, organizační kultura a klima a také způsoby, jakými lze na pracovišti rozvíjet mezilidské vztahy.

2.1 Organizace, organizační kultura a klima

Organizace je objekt, který existuje, aby dosáhl svého záměru prostřednictvím kolektivního úsilí svých zaměstnanců. Organizování je proces ujednání ve formě odpovědností a vztahů, které umožňují lidem spolupracovat. Organizace lze popsat jako systémy, které jsou ovlivněné svým prostředím a mají strukturu s formálními a neformálními prvky. Tradiční organizační struktury jsou založeny na hierarchiích (liniích vedení) reprezentovaných v organizačních grafech, kterými byly úzce definovány popisy práce. Díky síti rolí a vztahů, které překračují formální hranice, samotné organizace působí formálně i neformálně. Procesy v organizaci mají na fungování organizace větší vliv, než co lze ukázat v organizačním grafu. Kromě toho způsob fungování organizace je do značné míry závislý na účelu organizace, technologiích a metodách pracovního a vnějšího prostředí. Bylo vyvinuto několik teorií, které vysvětlují, jak organizace fungují (Armstrong, 2014).

Školy organizačních teorií (dle Armstronga, 2014) jsou následující:

- **Klasická škola**

Tato teorie říká, že organizace potřebují kontrolu a formalitu, aby dobře fungovaly. Měly by minimalizovat příležitosti pro nešťastné a nekontrolovatelné neformální vztahy a ponechat prostor pouze pro ty formální.

- **Škola mezilidských vztahů**

Představitel této teorie, Chester Barnard, zdůraznil význam neformální organizace jako sítě neformálních rolí a vztahů, které pozitivně i negativně silně ovlivňují způsoby, jakými organizace funguje. Fritz Roethlisberger a William Dickson ve

svých analýzách zdůraznili význam neformálních skupin a důstojného humánního vedení.

- **Škola behaviorálních věd**

Tato teorie přijímá humanistický pohled na věc a zabývá se tím, čím mohou lidé organizaci přispět a jak mohou být motivováni.

- **Byrokratický model**

Max Weber vytvořil termín *byrokracie* jako označení typu formální organizace, kde jsou neosobnost a racionalita vyvinuty na nejvyšší stupeň. Podle Webera je byrokracie nejúčinnější formou organizace, protože je to logické a osobní vztahy a neracionální emocionální úvahy nestojí v cestě fungování organizace.

- **Sociálně-technický model**

V každé organizaci jsou technické a úkolové aspekty propojeny s aspekty lidskými a sociálními. Proto tento model klade důraz na vzájemné vztahy mezi technickými procesy transformace v rámci organizace a organizací pracovních skupin a vedení podniku.

- **Systémová škola**

Tato teorie tvrdí, že by organizace měly být považovány za otevřené systémy neustále závislé a ovlivnitelné svým prostředím. Základní charakteristikou podniku zde je „otevřený systém, který ve svém prostředí transformuje vstupy na výstupy“ (Armstrong, 2014, str.119).

- **Pohotovostní přístup**

Členové pohotovostní školy analyzovali rozmanité organizace a dospěli k závěru, že struktury a metody fungování organizací jsou závislé na okolnostech, za kterých existují. Neztotožňují se s názorem, že existuje jeden nejlepší způsob, jak navrhnout organizace, a že zjednodušené klasifikace organizací, jako je formální nebo neformální, byrokratické nebo nebyrokratické, nejsou užitečné.

- **Post-byrokratická škola**

Zástupci tohoto přístupu radši, než aby viděli organizaci jako hierarchii pevných pracovních pozic, o organizacích přemýšlí jako o portfoliu dynamických procesů, které překrývají a často dominují nad vertikálními, autoritativně založenými

procesy hierarchické struktury. V rámci funkčních jednotek je důraz kladen spíše na tzv. *horizontální úkoly* než na *vertikální úkoly*. Z toho vyvozujeme koncept organizace bez hranic.

V následující části si vysvětlíme pojem organizační kultura, kterou Jermář (2017, str. 169) definuje jako: „Soubor základních předpokladů. Hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“

Příklady dalších možných definic organizační kultury jsou:

„Systém neformálních pravidel, které určují, jak se lidé mají většinu času chovat“ (Deal & Kennedy, 2000, str. 4).

„Organizační kultura nabízí sdílený systém významů, který je základem pro komunikaci a vzájemné porozumění“ (Furnham & Gunter, 1993, str. 70-71).

Organizační kultura má pět základních funkcí. Měla by redukovat konflikty, jelikož směřuje k souhlasnému hodnocení názorů a definici problémů. Dále by měla zastávat funkci koordinační a kontrolní. Díky jasně daným hodnotám, zásadám a pravidel organizace pracovníci vědí, co je od nich očekáváno, a to redukuje jejich nejistotu – třetí funkce. Čtvrtou funkcí je motivace pracovníků, jelikož organizační kultura podporuje hodnoty, které zvyšují pracovní výkonnost. V neposlední řadě dodává dobrá organizační kultura podniku konkurenční výhodu na trhu (Jermář, 2017).

Nejznámější typologie organizačních kultur byla definována Charlesem Handym, který rozdělil kultury do čtyř typů, které následně Jermář (2017) popsal jako:

- Kultura orientovaná na moc – Podřízení nemají svobodu vyjadřovat své názory a nápady, veškerou moc má pouze hrstka osob, které mají právo rozhodovat.
- Kultura orientovaná na úkoly – Jsou tvořeny malé týmy za účelem splnění úkolů, přičemž každý člen týmu spolupracuje s ostatními a všichni pracují vyrovnaně.
- Kultura orientovaná na osoby – V těchto kulturách se zaměstnanci a jejich dobro povyšují nad organizaci. Jedinci chodí do zaměstnání kvůli vlastním potřebám (např. mzda) a k organizaci si nevytváří vztah (Jermář, 2017).

- Kultura orientovaná na role – Zaměstnanci mají dané jasné role a zodpovědnosti podle svých kompetencí, vzdělání apod.

Organizační kultura je často zaměňována s organizačním klimatem. Avšak organizační klima není předem stanovené organizací, ale spíše vyplývá z atmosféry na pracovišti, které je výsledkem mezilidských vztahů a individuálních emocí. Klima nevyplývá z pracovních činností, ale ze zaměstnanců (Kocianová, 2010).

2.2 Metody rozvoje mezilidských vztahů na pracovišti

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, struktura organizace, organizační kultura a klima mají vliv na mezilidské vztahy na pracovišti. Existují ale i způsoby, kterými tyto vztahy lze dále rozvíjet, aby se dosáhlo efektivního a poklidného fungování pracovních týmů, tudíž i efektivního fungování celého podniku. Efektivní tým se podle Mohauptové (2013) projevuje těmito znaky:

- tvůrčí a aktivní přístup pracovníků
- vzájemný respekt a respektování autorit
- motivace
- znalost pracovních úkolů i přes absenci vedoucího pracovníka
- umění řešit konflikty
- dodržování termínů a priorit
- dochvilnost
- sebereflexe.

Efektivita týmu klesá v určitých situacích, jako jsou například:

- špatné vztahy
- lenost
- neschopnost domluvit se (Mohauptová, 2013).

V těchto a dalších případech je možné využít některé z metod rozvíjení vztahů v týmu (a na pracovišti), aby se dosáhlo větší úrovně efektivity a celkové spokojenosti. Mezi tyto způsoby patří koučink, teambuilding a komunikace, které si popíšeme podrobněji ve zbytku kapitoly.

2.2.1 Koučink

Proces koučinku je ovlivněn mezilidskými vztahy a hierarchií v týmu nebo skupině. Tím se liší týmový koučink od individuálního koučinku. Proto je potřeba během týmového koučinku dodržovat určité principy, jelikož bez nich nelze koučování provést. Samozřejmě, že koučink různých týmů nebude vždy identický, ale tyto principy se vyskytují v každém týmovém koučování a jsou jimi:

- pozitivní směřování
- pozornost zaměřená na budoucnost
- zabývání se pouze tím, co může koučovaný mít pod kontrolou
- práce na základě SMART metody
- rozdělení odpovědnosti
- respekt k organizaci
- dostatek zdrojů ke změně (Mohauptová, 2013).

Před začátkem jakéhokoliv koučování musí být sepsán kontrakt mezi koučem a dalšími stranami. Tento kontrakt obsahuje informace jako cenu, délku a pravidelnost setkávání, obsah koučinku, očekávání apod. Hlavním úkolem takového kontraktu je to, aby shrnul požadavky tak, aby byla spolupráce kouče s firmou srozumitelná. Kontrakt může být dvoustranný, a to v případě, že se jedná o individuální koučink – kontrakt se uzavírá mezi koučem a koučovaným; nebo když si kouče objedná přímo pracovní skupina/tým. V třístranném kontraktu kromě koučovaných osob a kouče figuruje také zadavatel (často vedoucí pracovník) (Mohauptová, 2013).

Proces týmového koučování rozděluje Mohauptová (2013) do 11 po sobě jdoucích kroků.

Krok 1: Příprava kouče před začátkem setkání:

V této fázi se kouč seznamuje se skupinou, kterou bude koučovat. Zrekapituluje si obsah své smlouvy s podnikem a připraví se téměř na cokoliv.

Krok 2: Navázání vztahu

Kouč se osobně seznamuje se skupinou a vnímá energii a náladu mezi členy týmu. Ptá se na problémy a naladění. Používá otázky jako například: *Co se od minulého*

setkání (v nedávné době) událo pozitivního? Jak jste dnes naladěni? Co máte za problém?

Krok 3: Kontrakt se skupinou

V této fázi se kouč ptá koučovaných na jejich očekávání a určuje směr a cíl koučování. S účastníky se dohodne na pravidlech a struktuře procesu koučování. Kouč klade otázky typu: *Na čem chcete pracovat? Co si chcete z tohoto sezení odnést?*

Krok 4: Seřazení priorit a výběr prvního tématu

Kouč se dohodne s účastníky na pořadí řešených témat podle jejich priorit, stanovuje podobu výstupů u každého tématu (např. metodou SMART).

Krok 5: První téma

Jak název kroku vypovídá, kouč se začne s účastníky věnovat tématu, které je pro ně prioritní. V této fázi pokládá kouč otázky typu: *Co byste v této situaci udělali? Pokud byste měli neomezené zdroje... Jak si představujete změny? Co nám stojí v cestě k cílovému stavu?*

Krok 6: Hodnocení získaného materiálu

Kouč se s účastníky dohodne na formě hodnocení. Pokládá otázky jako: *Podle kterých kritérií vyhodnocujete varianty? Jak tyto varianty seřadíte? Která varianta je reálná?*

Krok 7: Akční plány

Teoretické výstupy z předchozích kroků se přenesou do praxe. Určí se pořadí vykonání kroků nutných k tomu, aby tým došel k požadovanému cíli. Kouč se s týmem dohodne na přijetí závazků realizace dalších kroků a na zapojení dalších lidí, kteří se koučinku nezúčastnili.

Krok 8: Práce s dalším tématem

Tento krok probíhá, pokud je na setkání vyhrazen dostatek času. Kouč společně s týmem může vybrat další téma (problém), kterému se budou společně věnovat.

Krok 9: Ohlédnutí se za prací týmu

V tomto kroku se shrne, čeho tým s pomocí kouče dosáhnul. Dále probíhá dohodnutí se na dalším postupu. Kladou se otázky jako například: *Co se nám povedlo? Co nám ještě chybí? Do jaké míry se nám podařilo dosáhnout stanoveného cíle?*

Krok 10: Vztahové uzavření setkání

Tento krok je více zaměřen na emoce než předchozí kroky. Dochází zde k poděkování, ocenění a rozloučení se. V rámci smlouvy může být v této fázi i zhodnocení a proslov vedoucího pracovníka.

Krok 11: Reflexe kouče po setkání

V tomto finálním kroku kouč vyhodnotí, jak se mu s danou skupinou pracovalo, jestli dodržel obsah smlouvy a zhodnotí své pocity ze své práce.

2.2.2 Teambuilding

V současnosti se za teambuilding považuje čím dál tím více jakýchkoliv aktivit, které se odehrávají v pracovní skupině. Kromě formálních teambuildingových aktivit to jsou například i narozeninové oslavy, outdoorové kurzy apod. Teambuilding se zaměřuje na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací a efektivní práci a komunikaci v rámci pracovní skupiny/týmu (Zahrádková, 2005).

Existuje mnoho teambuildingových akcí a kurzů, ale ne každý se dá aplikovat na všechny týmy a skupiny. Před začátkem plánování teambuildingu je tedy potřeba ujasnit si, co je cílem teambuildingu a charakterizovat tým, s kterým se bude pracovat. Miller (2007) uvádí 8 druhů aktivit, každý orientovaný na jiný problém.

Těmito druhy jsou: komunikace, sblížení, spolupráce, umění poradit si, kreativita a řešení problémů, týmová práce – ocenění a vzájemná podpora. Pro každý z těchto důvodů uvádí několik aktivit.

Zahrádková (2005) mezi typy teambuildingových programů řadí také stmelení kolektivu, budování týmu (doslovný překlad slova teambuilding), koučink, vzdělávání zážitkem, outdoor assessment, expedice a zábavné akce.

Podnik si může samozřejmě zaplatit externí firmu, aby vytvořila teambuildingové aktivity na míru pro zaměstnance dané firmy, přičemž se vedení podniku (zadavatel) do

organizování nemusí nijak zapojovat, prakticky jen zaplatí za službu externistovi, který se postará o zbytek. To má samozřejmě výhody v tom, že teambuilding bude kvalitní, jelikož zaměstnance aktivitami budou provádět profesionálové. Nevýhodou ale je finanční stránka věci. Ne každý podnik si může dovolit zaplatit externí firmu, proto se můžou přiklonit k možnosti organizování teambuildingu vlastními silami a využít různé příručky a literaturu.

2.2.3 Komunikace

Komunikaci můžeme charakterizovat jako „dorozumívání nebo přenos informací“ (Jermář, 2017, str. 120).

Podobně ji definuje i Bednář: „výměna informací, která probíhá mezi jednotkami v interakci“ (Bednář, 2013, str. 163).

Komunikaci dělíme na verbální a neverbální. Verbální komunikací rozumíme komunikaci, při které se využívá jazyk a řeč. Bez verbální komunikace, která nás odlišuje od jiných živočichů, bychom nebyli schopni žádné složitější spolupráce. Neverbální komunikaci představují veškerá mimoslovní sdělení – gestikulace, mimika, fyzická vzdálenost osob apod. (Bednář, 2013).

Komunikace na pracovišti upevňuje vztahy a spolupráci na základě porozumění a je základem všech sociálních interakcí. Úroveň informovanosti je do určité míry závislá na přístupu vedoucích pracovníků k vedení lidí. Aby byla komunikace správná a efektivní, je potřeba vymezit několik otázek: co se sděluje, kdo sdělení připravuje a kdo ho přijímá, jak, kdy a kde má být sdělení předáno a jak má být výsledek kontrolován (Pauknerová, 2012).

Odstraněním překážek v komunikaci na pracovišti (např. nevhodné uspořádání pracoviště, hluk, fyzické podmínky – světlo, teplota...) může podnik dosáhnout lepší úrovně komunikace.

3 Negativní jevy ve vztazích na pracovišti

3.1 Konflikt

Mezilidským konfliktem nazýváme „vyjádřený boj mezi nejméně dvěma vzájemně závislými stranami, které vnímají neslučitelné cíle, vzácné zdroje a zasahování ostatních do dosahování jejich vlastních cílů“ (Hocker & Wilmot, 2017, str. 10).

Další slova, která můžeme použít při popisování konfliktu jsou například neshoda, hádka a spor (Jermář, 2017).

S konflikty se v našich životech setkáváme běžně. Je proto důležité, obzvláště na pracovišti, konflikty zavčas vyřešit, neboť nevyřešené konflikty mohou narušit dobré vztahy a fungování pracovních skupin.

Průběh konfliktů ovlivňuje nejen psychiku jedince, ale i jeho fyzické zdraví. Mezi fyziologické změny, které jedinec často při konfliktu prožívá, patří například bolesti žaludku, třes rukou, nevolnost apod. (Jermář, 2017).

Přesto lidé reagují na konflikty rozdílně. Bednář (2013) uvádí tři možné reakce:

- Agrese – Tato reakce se vyskytuje nejčastěji u dominantních jedinců, kteří potřebují ve vlastním zájmu radši zvítězit než zachovat dobré vztahy.
- Únik – Při této reakci se jedinci vzdávají svých názorů a přesvědčení, aby konflikt ukončili. Tato reakce pouze přispívá k dalším problematickým situacím.
- Pasivita – Jedinci mohou konflikt celkově popírat a nereagovat na něj. Z krátkodobého hlediska je toto možné řešení, ale z dlouhodobého to také může přispívat k problematickým situacím.

Vývoj konfliktu má několik fází. Pro úspěšné řešení konfliktu je dobré vědět, v jaké fázi se zrovna řešený konflikt nachází. Tyto fáze jsou (dle Jermáře, 2017):

1. fáze – latentní konflikt – konflikt není navenek ještě zcela definován, ale objevují se jeho první znaky. Tato fáze se projevuje vnějším chováním jedinců, jako je například nervozita, zvyšování hlasu a neodpovídající reakce na nezávažné záležitosti. Během této fáze je patřičné účastníky konfliktu pobídnout k vyslovení svých názorů a postojů.
2. fáze – neshoda, rozpor – v této fázi začíná být konflikt viditelný navenek. Strany účastníci se konfliktu veřejně konflikt odhalí, ale ještě ho neřeší. Zde lze konflikt ještě vyřešit vlastními silami zúčastněných stran.
3. fáze – polarizace – názory účastníků se od sebe začínají vzdalovat a neshody se prohlubují. Účastníci se slovně napadají a neústupně hájí své názory. Během této fáze je dobré požádat nezávislou osobu o pomoc při řešení.
4. fáze – oddělení – komunikace a vzájemný fyzický kontakt mezi účastníky jsou přerušeny. V této fázi je nezbytný zásah nezávislé osoby, která bude s účastníky vyjednávat, a to nejprve odděleně.
5. fáze – destrukce – konflikt dosahuje nejvyššího bodu vyvrcholení. Účastníci se navzájem napadají a poškozují.
6. fáze – zklamání, únava – účastníci konfliktu jsou konflikte zmožení a nemají sílu pokračovat, ani nalézt řešení. Silné emoce opadávají a nezávislá strana se pokouší účastníky usmířit.

3.1.1 Druhy konfliktu

Konflikty lze rozlišovat dle různých hledisek. Jermář (2017) i Bednář (2013) dělí konflikty podle počtu osob, které se do konfliktu zapojily, a to na intrapersonální konflikty, interpersonální konflikty a skupinové konflikty. Dále Jermář (2017) uvádí další členění, a to dle psychologické charakteristiky. Do tohoto členění patří konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů a konflikty zájmů. Obě tyto členění a typy konfliktů rozebereme dále.

- Konflikty podle zapojeného počtu osob (dle Bednáře, 2013):
 - intrapersonální – tyto konflikty se odehrávají v rámci jedince, je to vnitřní osobní konflikt, nejčastěji se vyskytuje u introvertů,
 - interpersonální – k těmto konfliktům dochází mezi dvěma a více jedinci; nejčastěji se vyskytují u extrovertů, kteří výrazně dávají najevo své názory,
 - skupinové – konflikty v rámci skupiny, například neschopnost dohodnout se na postupu práce.
- konflikty podle psychologické charakteristiky (dle Jermáře, 2017):
 - konflikty představ – přirozená součást života, rozdílné představy o řešení problémů, prevencí může být jasné vyjádření myšlenek nebo vysvětlení,
 - konflikty názorů – důsledek rozdílného hodnocení stejné věci, prevencí může být získání co nejvíce informací o dané věci,
 - konflikty postojů – střet emocionálně zabarvených názorů; například rozdílný postoj pracovníků k obchodnímu partnerovi, kdy jeden může mít názor pozitivní a ten druhý negativní,
 - konflikty zájmů – rozdílná úsilí jedinců v uspokojení vlastních potřeb, jeden z nejobtížnějších a nejsložitějších druhů konfliktu.

3.1.2 Příčiny a důsledky konfliktu

Hlavní a neodstranitelnou příčinou konfliktů jsou osobní vlastnosti jedinců. Konfliktům se tedy dá předcházet výběrem zaměstnanců, jejichž vlastnosti nemají konfliktní potenciál, ale i tento výběr nemůže být vždy perfektní. Mezi nejčastější příčiny konfliktů podle Bednáře (2013) tedy patří:

- společenské prostředí a volba pracovníků
- firemní kultura a vedení managementu
- chování managementu vůči podřízeným
- důvěra zaměstnanců k vedení i mezi sebou navzájem
- úroveň transparentnosti komunikačního prostředí

Jermář (2017) dělí příčiny mezilidských konfliktů do tří skupin, a to: organizační, sociální a osobnostní. Organizační skupinu tvoří: špatná organizace práce, nepřesné vymezení odpovědnosti a pravomocí, nedostatek zdrojů apod. Do skupiny sociální řadíme např. styl vedení, střet zájmů jednotlivců, nedostatečná komunikace. Skupinu osobnostních příčin tvoří: nevhodný temperament jedince, nevhodné charakterové vlastnosti jedince, špatný psychický nebo stav atd.

Vidíme tedy, že oba autoři se ve jmenování příčin shodují a ty příčiny, které Bednář (2013) uvádí jako nejčastější, se vyskytují i v Jermářově výčtu.

Vnitřní konflikty (mezi jednotlivými pracovníky) většinou vznikají kvůli nedostatečně transparentní komunikaci, velmi je ovlivňují osobnosti jednotlivců a prostředí je tolik neovlivňuje. Naopak pokud jde o konflikty vnější (mezi týmy, kolektivy, skupinami apod.), hraje prostředí značně vyšší roli. Tudiž vnější konflikty jsou lépe ovlivnitelné, předpověditelné a řešitelné (Bednář, 2013).

I přes to, že bývá konflikt brán jako negativní jev, může mít kromě negativních důsledků i ty pozitivní. Mezi ty negativní řadíme: prožívání negativních emocí a stavů, stres, frustrace, narušení spolupráce a komunikace, snižování pracovního výkonu aj.

Mezi pozitivní důsledky řadíme: rozvoj jednotlivců a pracovních skupin, podněcování (pozitivních) změn, uvolnění napětí aj. Záleží tedy na závažnosti problému a na tom, jak se organizace nebo jedinci rozhodnou konflikt řešit. Protože do obou kategorií důsledků můžeme zařadit například i změnu v mezilidských vztazích v organizaci. V případě, že se konflikt bude řešit racionálně a dojde k pozitivním výsledkům, můžou se vztahy upevnit, naopak při špatném vyřešení konfliktu se tyto vztahy mohou permanentně narušit (Jermář, 2017).

3.1.3 Možná prevence a řešení konfliktu

Pracovní prostředí ovlivňuje možnost výskytu a vzniku konfliktů. Základní věcí, kterou by manažer měl udělat za účelem udržení bezkonfliktního prostředí nebo efektivního řešení nastalých konfliktů, je aktivní naslouchání svým zaměstnancům. Manažer by měl vědět o všem, co se v podniku děje, avšak by neměl do všeho zasahovat. Takový zásah by mohl mezi pracovníky vyvolat zbytečnou nervozitu a pracovníci by si mohli na takové chování svých nadřízených zvyknout, a tím by se snížila jejich schopnost pracovat samostatně. Dále by měl nadřízený dávat svým podřízeným najevo, že mu na nich záleží

a jejich osud mu není lhostejný. Pokud manažer ví o možném konfliktu, může dát najevo, že o něm ví. Tento náznak může být verbální i neverbální. I tento malý zásah může změnit průběh konfliktu. Ignorováním konfliktu dává manažer najevo vlastní nezájem a slabost (Bednář, 2015).

Každé pracoviště má svou jedinečnou atmosféru, kterou tvoří součinnost mnoha faktorů a okolností. Jakékoliv změny prostředí změni i atmosféru. Atmosféra samotná konflikty přímo nevytváří ani nezastavuje, ale představuje důležitý katalyzátor, který ovlivňuje průběh, řešení a očekávaný výsledek konfliktů. Pro co nejmenší výskyt konfliktů a jejich snadné řešení není paradoxně nejvhodnější přátelská atmosféra, ale atmosféra profesionální. V takové atmosféře každý ví, že zde platí určitá pravidla, a ty respektuje a zároveň ví, jak v případě vzniku konfliktu postupovat. Z daných pravidel se v profesionální atmosféře dělá co nejméně výjimek a management se podle nich nesmlouvavě chová. Tato atmosféra vzniká pouze za předpokladu, že na pracovišti existuje zřejmá zpětná vazba a podřízený ví, že v případě potřeby se mohou obrátit na svého přímého nadřízeného, v krajních případech i nepřímého nadřízeného (Bednář, 2015).

Plamínek (2009) uvádí sedm základních technik řešení konfliktů, které jsou rozlišeny podle míry, do které účastníci konfliktu mohou rozhodnout o výsledku a způsobu řešení konfliktu. V následující tabulce jsou tyto metody rozděleny podle předem jmenovaných kritérií.

Tabulka č. 1 Metodické menu řešení konfliktů

Kontrolují účastníci proces	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO
Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?			

Zdroj: Plamínek (2009, str. 27)

- Pasivita

Ne všechny věci, co nám dnes připadají důležité, budou důležité i další den. Proto se některé konflikty řeší pasivitou – nečinností. Tento přístup má ale nevýhody v tom, že se zde nachází risk krize konfliktu, který může destabilizovat vztahy na pracovišti. V tabulce číslo 1 můžeme vidět, že při pasivním řešení konfliktu nad ním nemáme kontrolu nad procesem řešení a výsledkem konfliktu.

- Delegace

Při delegaci můžeme pověřit řešením konfliktu někoho jiného. Může to být nadřízený, expert, nebo dokonce soud. Tento přístup nám také bere možnost kontroly procesu řešení a výsledku řešení konfliktu. Jako příklad může být soudní řízení, kdy proces řešení konfliktu určují zákony a nařízení a výsledek kontrolují soudci a advokáti.

- Náhoda

Tento způsob řeší konflikt náhodnou volbou. Vítěznou stranu vybereme například losem. Proces řešení již kontrolujeme – vybereme způsob, jakým bude náhodná volba probíhat a kdy se oznámí výsledek, avšak ten už neovlivňujeme. Výhodami náhodného řešení konfliktů je rychlost a nekompromisní spravedlnost.

- Mediace a facilitace

Tyto způsoby mají opačnou charakteristiku než náhodná volba. Procesy mediace a facilitace předpokládají přímé jednání mezi účastníky konfliktu spolu s odborníky (mediátory a facilitátory). Na ty se přesouvá proces řešení, ale o výsledku konfliktu rozhodují účastníci konfliktu. V případě, že má řešený konflikt rysy sporu, jedná se o mediaci, pokud má rysy problému, jedná se o facilitaci.

- Vyjednávání a projednávání

Podstatou tohoto procesu je přímá komunikace mezi účastníky konfliktu během společné kontroly procesu i výsledku řešení konfliktu. Termíny vyjednávání a projednávání mají mezi sebou stejný vztah jako mediace a facilitace.

- Násilí

V mravně založené společnosti a organizaci je fyzické i psychické násilí považován za nepřijatelné a výsledky dosažené tímto způsobem nejsou považovány za právoplatné. Aby bylo řešení konfliktu právoplatné, je potřeba dodržovat dvě zásadní omezení týkající se násilí, a to:

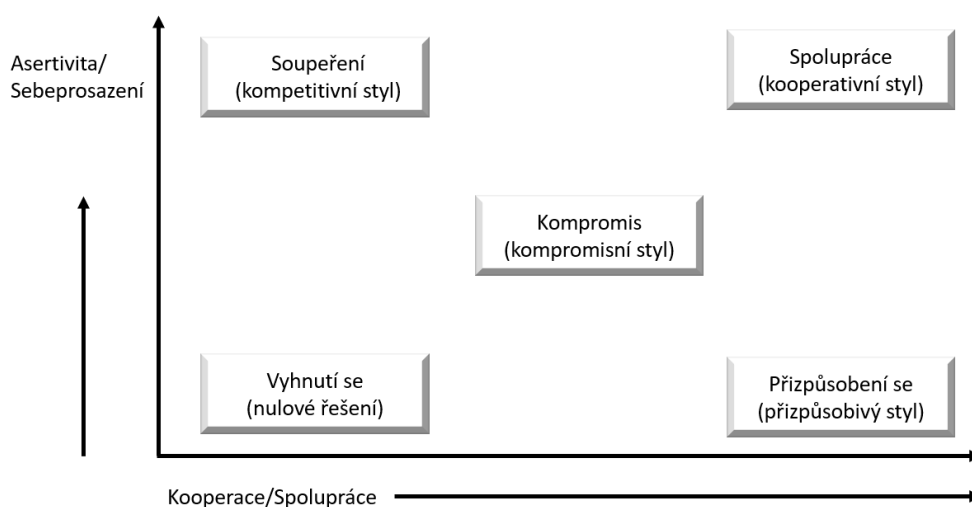
1. Způsob řešení konfliktu nesmí být násilný. Tzn. k výsledku se musí dojít poklidnou cestou a všechny strany konfliktu musí s výsledkem souhlasit.
2. Výsledek řešení konfliktu nesmí být násilný a nesmí poškodit třetí stranu.

- Management

Posledním způsobem, který není zapsán v tabulce číslo 1, je zlepšení managementu organizací, kde vznikají konflikty. Ne vždy totiž mohou za konflikty účastníci konfliktů, ale podmínky, ve kterých pracují. Tyto konflikty pak nelze řešit některou z výše uvedených metod, protože vznikají opakovaně. Aby se tyto konflikty vyřešily dlouhodobě (přinejlepším permanentně), je potřeba změnit podmínky v organizaci a na pracovišti – neboli zasáhnout do úrovně managementu.

Způsoby, kterými se dají konflikty řešit, závisí na podobě daných konfliktů, jejich závažnosti a podmínek na pracovišti a v organizaci. Dále rozlišujeme styly řešení konfliktů, z kterých mají jedinci tendence preferovat jeden, či dva styly, které jim jsou osobně nejbližší, a to bez ohledu na povahu konfliktu. Různorodost konfliktů ale zabraňuje výběru jednoho univerzálního stylu řešení konfliktů, kterým by se daly řešit veškeré konfliktní situace.

Obr. č 1 Styly řešení konfliktů



Zdroj: Jermář (2017, str. 138)

Na obrázku č. 1 můžeme vidět graf, kde na vodorovné ose je zobrazena míra kooperace a na ose svislé míra asertivity. Základních pět stylů řešení konfliktů je pak mezi těmito osami rozmístěno v závislosti na jejich poměru asertivity (sebeprosazení, prosazení vlastních zájmů a cílů) a kooperace (spolupráce, vstřícnost vůči zájmům druhé strany) a takto tyto styly uvádí Jermář (2017):

- Soupeření – Tento styl je sebe prosazující, ale nekooperativní. Jedna strana konfliktu upřednostňuje své vlastní zájmy bez ohledu na zájmy a cíle druhé strany. Soupeření obsahuje prvky nátlaku a dominance. Řešení konfliktu tímto stylem se označuje *výhra-prohra*.
- Vyhybání se – V tomto stylu řešení jedinec neprosazuje své zájmy a cíle a zároveň se o konflikt nezajímá a neřeší ho. Konflikt tedy není řešen a hrozí, že znovu propukne. Řešení konfliktu tímto stylem se označuje jako *prohra-prohra*. Tento styl se využívá v případě konfliktů, kdy není dostatek informací k uspokojujícímu výsledku.
- Přizpůsobení se – Tento styl je opakem soupeřivého stylu. Je zde vysoká míra kooperace a nízká míra asertivity. Jedna strana pomíjí své zájmy a prosazuje zájmy druhé strany při zachování dobrých mezilidských vztahů. Řešení konfliktů tímto stylem je krátkodobé, protože hrozí například emocionální konflikt. Na dlouhodobé bázi je tento styl neefektivní.

- Kompromis – Míra kooperace i asertivity je střední. Obě strany konfliktu upustí od části svých zájmů ve prospěch vyřešení konfliktu. Každý účastník něco získá, ale o něco i přijde.
- Spolupráce – Účastníci konfliktu se snaží prosadit své zájmy, jsou kooperativní a berou ohledy i na zájmy druhé strany. Účastníci společně hledají řešení, které se v tomto případě označuje *výhra-výhra*. Nevýhodou tohoto stylu je mimo jiné i časová náročnost.

3.2 Mobbing

Profesor Heinz Leymann v 80. letech 20. století definoval pojem mobbing. Ten se vysvětluje jako „systematický, cílevědomý, opakovaný útok na určitou osobu minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku, který provádí jedna nebo více osob; využívá stupňujícího se přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování a dalších intrik, jako jsou hmotné vlivy atd.“ (Pauknerová, 2012, str 245-246).

Samotné slovo mobbing je odvozeno od anglického slova „to mob“, což znamená utlačovat.

Základní způsob mobbingu izolace určitého pracovníka, který bývá obvykle ignorován, pomlouván a neposkytují se mu informace, jak oficiální, tak neoficiální. To ovlivňuje výsledky jeho práce, za které může být opět trestán (Jermář, 2017).

Mobbing můžeme rozdělit do tří druhů, a to na mobbing shora (nadrízený útočí na podřízené), mobbing na stejné úrovni (mezi spolupracovníky) a mobbing zdola (zaměstnanci útočí na vedení), přičemž poslední druh je vzácnější než zbylé dva. Důvod může být ten, že při útočení zaměstnanců na nadřízeného hrozí větší „neúspěch“ nebo trest (Kratz, 2005).

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv, ale ze zkušeností vyplývá, že se oběťmi většinou stávají pracovníci, kteří jsou méně výkonní, neprůbojní, citliví atd. nezáleží tolik ani na oboru, v kterém se organizace nachází, ale podle psychologa práce, profesora Zapfa, hrozí až sedminásobné riziko výskytu mobbingu ve zdravotnictví, trojapůlnásobné ve školství a trojnásobné ve státní správě (Kratz, 2005).

Průběh mobbingu, který uvádí Kratz (2005) byl sestaven psychology práce a má čtyři fáze:

1. fáze: konflikt se systematicky neřeší
 - Konflikt je na pracovišti normální věc – způsobují ho rozdílné názory, hodnoty, zkušenosti, cíle a postoje zaměstnanců. Společnost, v které nedochází ke konfliktům je nereálná, konflikty jsou tedy běžně se vyskytující.
2. fáze: systematické vykonávání psychického teroru
 - Pokud se konflikt nevyřeší konstruktivně, původní problém ustupuje do pozadí a oběť je vystavována mobbingu, u kterého později už nebude zcela zřejmé, co byl jeho počáteční faktor. Šikanovaná osoba je zranitelná a zhoršuje se jak její psychický stav, tak i fyzický. Ztrácí sebedůvěru a zažívá pocit strachu, pochyby a projevují se u ní psychosomatické poruchy. Chování oběti se například z přátelského postupem změní na uzavřené.
3. fáze: reakce personálního vedení
 - Vedení musí zasáhnout přinejmenším tehdy, kdy klesne pracovní výkon jedince, skupiny, či celého oddělení. Může trvat až dva roky, než vedení (nebo personální oddělení apod.) zasáhne. V této fázi se pokouší personální vedení spory urovnat. Bohužel ve většině případů personalisté hodnotí situaci stejně jako mobber a ten není potrestán. Fyzicky a psychicky zdrcená oběť se při své obraně dopouští chyb a je na ní upřen zrak vedení a ostatních pracovníků. Tohoto „problémového jedince“ tedy pod záminkou péče o něj a jeho dobro přeloží do jiné pracovní skupiny nebo jiného oddělení. V této fázi by se vedení mělo vyhnout frázím typu „Dáme vám ještě jednu šanci.“ a „Jelikož poslední dobou nespĺňujete naše očekávání, máte možnost prokázat své kvality v jiném oddělení.“. Oběť je sice zbavena mobbingu, ale bohužel ho předchází pověst „problémového pracovníka“ a je možné, že se k němu v novém prostředí budou chovat rezervovaně, ne-li odmítavě, což může vést k tomu, že se znovu stane obětí mobbingu.

4. fáze: vyloučení oběti mobbingu z podnikového společenství

- Pokud se problém nevyřeší během předchozí fáze, oběť mobbingu se pro podnik stává nevyhovující požadavkům a vedení se jí snaží odstranit. Díky pracovně právním předpisům ale nemůže tento pracovník dostat výpověď z těchto důvodů. Podnik tedy zaměstnanci naznačí, aby ji podal sám. Aby zaměstnanec na tomto kroku spolupracoval, může mu být nabídnuto například kladné ohodnocení pro jeho pokusy o získání jiného zaměstnání. Oběť může být tak fyzicky a psychicky vyčerpána, že tyto podmínky přijme a zaměstnání opustí (onemocní, podá výpověď, nebo v nejhorším případě uvažuje o ukončení života). V opačném případě ještě oběť v pracovním poměru setrvává, avšak je přesunuta na „vedlejší kolej“. To může znamenat to, že sice dostává plat, ale nejsou jí přidělovány pracovní úkoly, nezúčastňuje se porad apod. Bývá otázkou času, kdy pod tímto tlakem nakonec přistoupí na podání výpovědi. Často po odchodu z původního zaměstnání oběť ihned nepřejde do zaměstnání nového, protože se musí z následků mobbingu zrehabilitovat.

Daný model ale nelze aplikovat na každý případ mobbingu, protože rozdílné faktory, které ovlivňují mobbing, mohou ovlivnit i jeho průběh. Kratz (2005) uvádí tyto faktory:

- oběť se v druhé fázi začne bránit a zaútočí na toho, kdo na ni útočil
- oběti se zastane nadřízený nebo kolegové
- oběť změní zaměstnání
- personální vedení nezareaguje apod.

3.3 Diskriminace

3.3.1 Rovnost a diskriminace

S pojmem diskriminace jsme se určitě v životě již někdy setkali. K jeho správnému vysvětlení je potřeba vysvětlit další pojem, a to rovnost, protože zákaz diskriminování lidí vychází z myšlenky rovnosti lidí.

Rovnost prakticky znamená, že všichni by měli mít stejné právo, aby se k nim v životě přistupovalo stejně jako k ostatním, v kontextu diskriminace na pracovišti hlavně možnost stejných příležitostí k pracovnímu uplatnění a příležitostem a nebyly rozlišovány rozdíly mezi jedinci (Tomšej, 2020).

Večeřa charakterizuje rovnost jako „existenci souladu shody mezi osobami, procesy, situacemi alespoň v jednom ohledu nebo vlastnosti“ (Večeřa, 2008, str. 1).

Avšak, jak uvádí Tomšej (2020), kdybychom přirovnali život k závodu a všechny postavili na stejnou startovací čáru, výsledky tohoto závodu budou ovlivněny rozdíly mezi závodníky – zdravý mladý muž by určitě předehnal starou ženu. Aby se tyto rozdíly vyrovnaly, přichází prostředek zvaný materiální rovnost. Ta vychází z myšlenky, že spravedlivé řešení je to, které dá všem závodníkům porovnatelné šance závod vyhrát. Pokud budeme dodržovat materiální rovnost, dosáhneme spravedlivějších výsledků, než kdybychom dodržovali pouze rovnost formální, tedy tu, která staví účastníky závodu na jednu a tu samou startovací čáru.

Diskriminace (z latinského „discriminare“ – rozlišování) je rozlišování, vylučování, omezování nebo znevýhodňování osob nebo skupin z důvodu určitého diskriminačního znaku (Šimečková, 2020).

Některé diskriminační znaky a důvody pro diskriminaci si rozebereme v následující podkapitole.

Samotnou diskriminaci ještě dělíme na přímou a nepřímou. U přímé diskriminace je diskriminační důvod popsán přímo a otevřeně. Může se jednat například o to, že zaměstnavatel veřejně oznámí, že kolektiv jeho zaměstnanců je výhradně mužský a že nepřijme nové zaměstnance, jejichž věk překročil určitou hranici. Nepřímou diskriminaci není tak jednoduché rozeznat. Zaměstnavatel může mít skutečné důvody, proč nezaměstnat určitou skupinu lidí (například ženy do bezpečnostní agentury). V takových případech je potřeba si položit otázku, jestli je tento diskriminační důvod pro

zaměstnavatele opravdu důležitý a legitimní, nebo jestli je určitá skupina znevýhodněna bezdůvodně a nelegitimně. V případě, že by důvod diskriminace nebyl dostatečný, aby převýšil negativní dopady diskriminace, celá situace je hodnocena jako protiprávní diskriminace (Tomšej, 2020).

3.3.2 Diskriminační znaky a důvody

Diskriminace na základě pohlaví

Pohlavím se určuje po narození jedince – typicky se lidé rozlišují na ženy a muže, v méně častých případech nelze pohlaví dítěte určit jednoznačně, nebo není zřejmé, v těchto případech se jedná o hermafroditismus a intersexualitu. Český právní řád ale uznává jen pohlaví žena, nebo muž. Diskriminace na základě pohlaví tedy znamená, že je jedinec diskriminován z důvodu, že je žena, nebo muž. Zatímco pohlaví rozlišuje biologické rozdíly mezi ženami a muži, gender (neboli rod) rozlišuje rozdíly sociální a kulturní (Šimečková, 2020).

Diskriminace žen na pracovišti je spojena s pojmem *skleněný strop*, který je pravděpodobně podnikatelům a manažerům známý. Skleněný strop představuje pomyslnou bariéru, která brání ženám v povýšení na vyšší pozice v rámci organizace nebo politiky (Kagan, 2021).

Za diskriminaci na základě pohlaví považujeme i to, že jsou ženy znevýhodněny kvůli těhotenství nebo vykonávání mateřské péče. Druhý případ ale platí i na muže, když jsou (zřídka, ale i tak) diskriminováni kvůli výkonu otcovských povinností (Tomšej, 2020).

Diskriminace na základě sexuální orientace

Sexuální orientací definujeme jako „schopnost každé osoby k emocionální, citové a sexuální přitažlivosti k osobám odlišného pohlaví nebo stejného pohlaví nebo více než jednomu pohlaví a k intimním vztahům s takovými osobami“ (The Yogyakarta Principles, 2007 dle Šimečková, 2020, str.105).

I přes to, že sexuální orientace jedince opravdu nemá žádný vliv na jeho výkonnost, i v dnešní době, kdy se osoby svou orientací netají tak, jak se s ní tajily v dřívějších dobách, najdou se případy, kdy jsou pracovníci diskriminováni kvůli své sexuální orientaci.

Jeden z nejznámějších případů diskriminace na základě sexuální orientace při přijímání do zaměstnání je případ *Asociatia Accept vs. Consiliul National pentru Combaterea Discriminarii*, kdy hlavní manažer jednoho rumunského fotbalového klubu prohlásil, že by radši daný fotbalový tým rozpustil, než aby do něj přijmul nového homosexuálního hráče (Šimečková, 2020).

Diskriminace na základě věku

Tento druh diskriminace je na trhu práce velmi častý. Ovšem nepřevládá zde diskriminace jedné skupiny (jako tomu je například u diskriminace na základě pohlaví, kdy jsou častěji diskriminovány ženy), ale skupin dvou. Mladí lidé nebývají upřednostňováni při přijímání do zaměstnání, protože na rozdíl od starších lidí nemají tolik pracovních zkušeností a praxe. Častěji je ale diskriminována druhá skupina, a to lidé v pokročilém věku, neboť se u nich obecně předpokládá, že jsou méně pracovně výkonní než jejich mladší kolegové.

V některých profesích (např. veřejné funkce) je ale zájem o to, aby je vykonávaly jen osoby v určité věkové skupině. Například soudci mohou být jen osoby ve věku do 30 do 70 let. Dále Soudní dvůr Evropské unie ustanovil, že není protiprávní, pokud členský stát stanoví maximální věkovou hranici pro hasiče, a to 30 let. Takové požadavky jsou ale pouze výjimkami. Ve většině případů mají zaměstnanci právo na individuální posouzení jejich pracovní způsobilosti na základě jejich zdravotního stavu, dovedností a výkonu, nehledě na jejich věk. Pracovní právo tedy ustanovuje podmínky pro nástup do práce – minimální věk 15 let a dokončená povinná školní docházka (Tomšej, 2020).

Diskriminace na základě zdravotního postižení

Pojem zdravotní postižení je definováno v antidiskriminačním zákoně jako „tělesné, smyslové, mentální, duševní nebo jiné postižení, které brání nebo může bránit osobám v jejich právu na rovné zacházení v oblastech vymezených tímto zákonem“ (antidiskriminační zákon, 2008).

Zdravotní postižení bylo zařazeno mezi diskriminační důvody až v 2. polovině 90. let minulého století. Dříve byly osoby s takovým postižením považovány za objekty, u kterých bylo cílem je vyléčit, nebo alespoň nedovolit zhoršení jejich stavu. V 60. letech minulého století se postižení lidé díky sociálnímu modelu stali subjekty, které nebyly

vyčleňovány ze společnosti, a naopak se začaly odstraňovat překážky, které jim bránily například i při zapojení do zaměstnání (Šimečková, 2020).

Zákaz diskriminace nebrání tomu, aby na jednotlivá povolání byly kladeny předpoklady pro zdravotní stav zaměstnance, pokud jsou tyto předpoklady potřebné pro správný výkon pracovní činnosti. Nelze tedy říct, že zaměstnavatel diskriminuje osoby, které sám posoudí jako zdravotně nezpůsobilé, protože nejsou z nepředpojatých důvodů schopni vykonávat svou práci (Tomšej, 2020).

Diskriminace na základě etnického původu

Etnický původ je charakterizován společnými znaky – jazyk, území, historie, náboženství, myšlení apod., které odlišují určitou skupinu lidí od ostatních. Diskriminace na základě etnického původu je tedy znevýhodnění osob založené na jejich rase, barvě pleti a etnickém původu. Právní úprava se snaží rasovou diskriminaci odstranit ve všech jejích formách (Šimečková, 2020).

Už jen cize znějící jméno a příjmení může znamenat překážku při snaze najít si zaměstnání. Kanadský sociolog Jean-Philippe Beauregard v roce mezi od ledna do června 2019 rozeslal více než 1500 životopisů pod různými jmény na základě pracovních nabídek v přibližně 500 firmách. Všichni fiktivní kandidáti byli ve věku okolo 30 let a měli adekvátní pracovní zkušenosti. Nejúspěšnějšími kandidáty byli „Mar-Oliver Tremblay“ (36% úspěšnost pozvání na pohovor), „Maria Martinez“ (35% úspěšnost), „Carlos Sanchez“ (26% úspěšnost). Hůře na tom byla ženská arabsky a africky znějící jména „Latifa Said“ (23% úspěšnost), „Amina Dial“ (20 %). Nejhůře na tom byla mužská arabsky a africky znějící jména „Abdellah Hafid“ (17 %) a „Mamadou Traoré“ (12 %). Z výzkumu vyplynulo, že uchazeč jménem Abdellah Hafid má poloviční šanci získat pracovní pohovor oproti uchazeči se jménem Marc-Oliver Tremblay. V Kanadě je běžná diskriminace na základě etnického původu, i přesto, že se Quebec potýká s nedostatkem pracovních sil (Šimečková, 2020).

V České republice je rasová a etnická diskriminace nejčastěji spojována s romskými občany.

Dalšími diskriminačními znaky může být například náboženství, vzhled, jazyk, majetek apod.

3.3.3 Možná prevence a řešení diskriminace

Jedinec sám nemůže udělat moc věcí pro to, aby nebyl diskriminován, jelikož diskriminace pochází z jiného zdroje, než je jedinec sám. Jedinou „prevencí“ z jeho strany by bylo možné zatajení jeho sexuální orientace, víry a všech diskriminačních znaků, které nejsou fyzicky vidět. Ovšem při takovém jednání by jedinec skrýval své pravé já, což by mohlo vyústit v jiné problémy. Dalším možným způsobem prevence, a to právě pro stranu, která diskriminuje, je všeobecná edukace a lepší výchova společnosti. Ovšem i ve 21. století se společnost potýká s problémem rasismu (diskriminace v širším a nebezpečnějším pojetí), xenofobie, diskriminací žen apod. Není vyloučeno, že se lidstvo bude s těmito problémy potýkat další desítky let, protože vcházejí mimo jiné z psychologických aspektů, jako jsou postoje, předsudky, či vnímání stereotypů.

Zaměstnavatel může diskriminaci na pracovišti předcházet tak, že vytvoří určitá pravidla a podmínky, které přispějí k vytvoření a udržení otevřeného pracoviště, kde jsou všichni zaměstnanci respektováni bez ohledu na jejich diskriminační znaky. Na takovémto pracovišti se klade důraz na případné potrestání pracovníka, který by své kolegy nebo nadřízené z určitých důvodů diskriminoval.

Každopádně existují právní regulace, které mohou zaměstnancům a zaměstnavatelům pomoci s prevencí i řešením problémů týkajících se diskriminace. Jako prevence slouží fakt, že se pracovník nebo nadřízený může raději rozhodnout někoho nediskriminovat, než aby diskriminoval a riskoval možné právní řízení. Stejně tak právní řízení může pomoci problém diskriminace na pracovišti vyřešit – určit „vítěznu“ stranu, možné kompenzace a sankce atd.

Příklady právní regulace diskriminace:

Charta Organizace spojených národů ve své preambuli hlásá víru v základní lidská práva, důstojnost, hodnotu lidské osobnosti a rovná práva mužů i žen. Dokonce jedním z cílů OSN je úcta k lidským právům a základním svobodám pro všechny bez ohledu na jejich rasu, pohlaví, jazyk a náboženství (Hájková, 2019).

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech stanovuje v jednom ze svých článků povinnost států, které tento pakt podepsaly, aby zaručily, že se formulovaná práva budou uskutečňovat bez diferencování rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, politického a jiného smyšlení, náboženství, majetku, národnosti a sociálního původu (Hájková, 2019).

Šimečková (2020) ve své knize podřazuje diskriminaci pojmu násilí na pracovišti, kterým se porušují základní lidská práva obsažená v Listině základních práv a svobod. Podle článku 10 má každý právo na zachování lidské důstojnosti, osobní cti a dobré pověsti.

Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, v druhém paragrafu uvádí, že za diskriminaci se považuje i obtěžován, sexuální obtěžování, pronásledování a pokyn a navádění k diskriminaci. Dále tento zákon v paragrafu 8 vyjmenovává podmínky, které musí mít muži a ženy stejné, například stejný přístup k sociálnímu zabezpečení pracovníků, stejný nárok na poskytování plnění a stejná pravidla pro poskytování plnění. V paragrafu 10 se můžeme seznámit s právními prostředky ochrany před diskriminací. Například při porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení má ublížený právo soudně se vymáhat odpuštění a odstranění následků diskriminace. Pokud by tato opatření byla nedostačující, může vymáhat i náhradu nemajetkové újmy ve finanční formě.

3.4 Sexuální obtěžování

Křížková, Maříková & Uhde (2006) uvádí jako sexuální obtěžování tyto formy obtěžování v pořadí četnosti jejich výskytu:

1. Sexuálně podbarvené vtipy
2. Narážky na soukromý život
3. Sexuálně podbarvené řeči
4. Ukazování erotických časopisů
5. Sexuálně orientované poznámky
6. Posílání lechtivých obrázků e-mailem
7. Okukování
8. Milostné vztahy mezi kolegy
9. Nechtěný tělesný kontakt
10. Milostné vztahy mezi podřízenými a nadřízenými
11. Nabídky na schůzku i přes nezájem
12. Obtěžující telefonáty, e-maily
13. Sexuální návrhy a pobídky
14. Pokus o znásilnění

Podle výsledků sociologických výzkumů je na pracovišti vystaveno hrozbě sexuálního obtěžování/šikany 75,5 % (9 800) žen a 24,5 % (3 200) mužů. Z toho lze vyvodit to, že ženy mají až třikrát větší pravděpodobnost, že se na pracovišti osobně setkají s nějakou formou sexuálního obtěžování (ČSÚ, 2008).

3.4.1 Možná prevence a řešení sexuálního obtěžování

Stejně jako u diskriminace, oběť sexuálního obtěžování, ať muž nebo žena, sama nemůže předejít tomu, by byla obtěžována. Zaměstnavatel může zdůraznit závažnost takového jednání a stanovit adekvátní tresty pro ty, kteří by se sexuálního obtěžování svých kolegů dopustili.

Stejně jako pro diskriminaci, i u sexuálního obtěžování existuje několik právních úprav, které slouží k jeho prevenci a řešení.

Mezinárodní právo se nezabývá konkrétně sexuálním obtěžováním, ale existují různá doporučení apod. Jedním z nich je Obecné doporučení č. 19 k násilí na ženách, které přijal Výbor Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women. V rámci Evropské unie neexistuje příslušná judikatura. Všechny směrnice a doporučení (např. Směrnice 2002/73/ES) se týkají diskriminace, protože se zde sexuální obtěžování považuje za formu diskriminace na základě pohlaví. Zmíněná Směrnice 2002/73/ES byla zakomponována do českého pracovního práva. Dále Zákon č. 155/2000 Sb. § 7 odst. 2 přímo pojednává o zákazu sexuálního obtěžování (Křížková, Maříková & Uhde, 2006).

4 Mezilidské vztahy na vybraném pracovišti

V následující části bakalářské práce se budeme věnovat představení vybraného podniku, analýzy výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců daného podniku a mým následným doporučením.

4.1 Představení podniku

Podnik, který jsem si vybrala pro praktickou část své bakalářské práce, je restaurace a penzion Hradní Bašta v Bečově nad Teplou, který je v obchodním rejstříku zapsaný jako Bečovská Hradní. Je to společnost s ručením omezeným, která provozuje restauraci a penzion Hradní Bašta v Bečově nad Teplou. Ve více než 250 let starém objektu, který byl mezi lety 2000 a 2007 od základu zrekonstruován a citlivě rozšířen tak, aby se zachoval historický styl budovy. V této budově se nachází dvě vnitřní restaurace, tři terasy s posezením, prádelna, kancelář provozní ředitelky a 17 pokojů s 40 pevnými lůžky a možností 10 přistýlek. V roce 2019 k této budově přibyla další (jen pár metrů od hlavní), která byla zrekonstruována tak, že se v ní teď nachází dalších 9 pokojů, kancelář majitelů a prádelna (Hradní Bašta, 2022).

Hradní Bašta má 8 stálých zaměstnanců (na léto navíc nabírá několik brigádníků). Jelikož se v dalších částech budeme detailněji zabývat vztahy mezi zaměstnanci, bude dobré, když si je níže aspoň částečně představíme. Z etických důvodů budou použity místo celých jmen pouze iniciály.

- Majitelé – JS, PS (bratři)
- Provozní ředitelka – ZJ
- Číšník a servírky – VŠ, KG, TB
- Pokojská – HG
- Kuchaři – ML, LK
- Pomocná síla v kuchyni – MK

4.2 Analýza vztahů na pracovišti a pracovního klima

Abychom zjistili, jaké je pracovní klima na Hradní Baště, spokojenost zaměstnanců a vztahy mezi nimi, využili jsme dotazník, který Kratz (2005) uvádí ve své knize v kombinaci se sociogramem. Dotazník je k nahlédnutí v příloze. Kromě uvedeného dotazníku byla využita i tzv. metoda 360°. Tyto metody budou popsány zvlášť v rámci jednotlivých kapitol.

4.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z kvantitativních metod výzkumu, která se soustředí na sběr odpovědí, které chceme následně statisticky zpracovat (Jermář, 2017).

Dotazník se skládá ze 4 částí. V první části byli respondenti tázáni na jejich spokojenost na pracovišti a potenciální problémy v podobě šikany. Tyto otázky byly uzavřené s možností odpovědí „ano“ a „ne“. Druhá část dotazníku byly dvě otevřené otázky, které posloužily k vytvoření sociogramu, a proto si tyto otázky a jejich výsledky vysvětlíme až v následující kapitole „Sociogram“. Třetí část dotazníku se opět soustředila na pracovní klima a spokojenost zaměstnanců. Na tyto uzavřené otázky bylo možné odpovědět „ano“, „ne“, „ujde to“. První a třetí část navíc obsahovaly několik otázek, které byly pro vedení jiné, než pro řadové zaměstnance. Ve čtvrté části respondenti vybírali způsoby chování v podniku, které odsuzují, a faktory charakterizující dobré pracovní klima.

Tabulka č. 2 Výsledky první části dotazníkového šetření

OTÁZKY	„ANO“	„NE“	„ANO“	„NE“
	absolutní	absolutní	relativní	relativní
Vyhovuje mi pracovní místo natolik, že v něm chci vydržet ještě několik let?	6	3	67 %	33 %
Vidím nějaké možnosti povýšení v zaměstnání?	0	9	0 %	100 %
Vyhovuje mi styl řízení praktikovaný v podniku?	3	6	33 %	67 %
Uplatňuji na současném pracovišti plně své zkušenosti a vědomosti?	8	1	89 %	11 %
Disponuji takovými obsáhlými zkušenostmi a vědomostmi, že je nevyužívám?	1	8	11 %	89 %
Lze hodnotit perspektivy mého oboru jako příznivé a mohu počítat, že mám pracovní místo jisté?	5	4	56 %	44 %

Střetávám se neustále s nadřízenými?	5	2	71 %	29 %
Střetávám se neustále s podřízenými?	2	0	100 %	0 %
Dostávám se stále častěji do sporů s kolegy?	0	9	0 %	100 %
Dostávám se stále častěji „do křížků“ s blízkými spolupracovníky?	1	8	11 %	89 %
Mám v současné době v práci úspěch?	6	3	67 %	33 %
Jsou útoky namířené proti mně natolik rozsáhlé, že jim natrvalo neodolám?	0	9	0 %	100 %
Mohu očekávat podporu od jiných pracovníků v podniku?	9	0	100 %	0 %
Je třeba počítat s tím, že v podniku delší dobu setrvávají osoby, které mě neustále napadají?	3	6	33 %	67 %
Mohu pracovat jinde v podniku, odděleně od těch, kteří mě šikanují?	1	8	11 %	89 %
Pomůže změna pracovního místa mému dlouhodobému kariéernímu plánu?	1	8	11 %	89 %
Když změním zaměstnavatele, nebude se na mě dívat spatra kvůli tomu, že jsem setrval v předchozím zaměstnání krátkou dobu?	0	9	0 %	100 %
Narušila by změna pracoviště citelně můj soukromý život?	3	6	33 %	67 %
Byla by pro mě změna pracovního místa příliš obtížná?	1	8	11 %	89 %
Je reálné, že navzdory současné špatné situaci na pracovním trhu najdu brzy jiné místo odpovídající mým potřebám?	5	4	56 %	44 %
Dokážu se v případě potřeby smířit s tím, že bych byl/a nějakou dobu bez zaměstnání, přestože bych se o něj intenzivně ucházela?	7	2	78 %	22 %
Přivodil/a bych si změnou pracovního místa nové problémy, jimiž bych se musel/a intenzivně zabývat?	2	7	22 %	78 %
Přitěžují mi další neprofesní okolnosti, které mi ztrpčují život i bez nepříjemností v zaměstnání?	2	7	22 %	78 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 3 Výsledky třetí části dotazníkového šetření

OTÁZKY	„ANO“ absolutní	„UJDE TO“ absolutní	„NE“ absolutní	„ANO“ relativní	„UJDE TO“ relativní	„NE“ relativní
Vyhovuje vám rozsah vaší působnosti?	8	1	0	89 %	11 %	0 %
Vykonáváte zajímavou práci?	8	1	0	89 %	11 %	0 %
Můžete vykonávat svou práci samostatně?	7	0	2	78 %	0 %	22 %
Jste schopni zvládnout objem práce?	7	2	0	78 %	22 %	0 %
Jste spokojeni se svým pracovištěm?	6	3	0	67 %	33 %	0 %
Jsou nějaké nejasnosti v kompetencích?	3	3	3	33 %	33 %	33 %
Máte dostatečný kontakt s nadřízenými?	5	1	1	56 %	11 %	11 %
Máte dostatečný kontakt s podřízenými?	2	0	0	100 %	0 %	0 %
Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky?	9	0	0	100 %	0 %	0 %
Máte osobně dojem, že je pracovní klima dobré?	2	5	2	22 %	56 %	22 %
Shodují se možnosti postupu v podniku s vašimi představami?	3	5	1	33 %	56 %	11 %
Jsou s vámi projednávány cíle, jichž máte dosáhnout?	3	2	2	43 %	29 %	29 %
Projednáváte s podřízenými cíle, jichž mají dosáhnout?	1	0	1	50 %	0 %	50 %
Jsou od vás při plánování a rozhodování vyžadovány návrhy v rámci vaší pracovní náplně?	3	3	3	33 %	33 %	33 %
Máte dojem, že jste příliš často/intenzivně kontrolováni?	4	1	2	57 %	14 %	29 %

Máte dojem, že příliš často/intenzivně kontrolujete podřízené?	1	1	0	50 %	50 %	0 %
Přejete si, aby vám byla poskytována větší podpora?	5	1	3	56 %	11 %	33 %
Dostáváte dostatek informací vztahujících se k náplni vaší práce?	6	0	1	86 %	0 %	14 %
Dáváte dostatek informací vztahujících se k náplni práce zaměstnanců?	1	1	0	50 %	50 %	0 %
Chtěli byste mít víc informací přesahující rámec vaší pracovní náplně?	2	3	4	22 %	33 %	44 %
Vyhovuje vám současná úprava pracovní doby?	8	1	0	89 %	11 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Ve čtvrté části dotazníku měli zaměstnanci vybrat faktory charakterizující dobré pracovní klima, které jsou podle nich na Hradní Baště dobře rozvinuty, a vybrat způsoby chování, které v podniku odsuzují. V následujících tabulkách jsou tyto faktory a způsoby seřazeny sestupně a číslo u nich napsané udává počet pracovníků, kteří tyto faktory a způsoby v dotazníku vybrali.

Tabulka č. 4 Faktory charakterizující dobré podnikové klima na Hradní Baště

Faktory charakterizující dobré podnikové klima	Počet pracovníků
Dobrá spolupráce	7
Týmový duch	6
Dobré vztahy se spolupracovníky	5
Účast na plánování a rozhodování	3
Samostatná práce	3
Hladký tok informací	3
Uznání výkonů ze strany nadřízeného	1
Konstruktivní, věcná kritika	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 5 Odsuzované způsoby chování na Hradní Baště

Způsoby chování	Počet pracovníků
Donášení nadřízenému	8
Špatně naložený nebo hnidopišský šéf	6
Závist mezi kolegy	5
Nedostatečné uznání ze strany nadřízeného	4
Boj „na ostří nože“	4
Uspěchanost	4
Přehnaná ctižádost na úkor druhých	3
Autoritativní, osobní, zevšeobecňující kritika ze strany nadřízených	3
Vyhrožování ztrátou zaměstnání	2
Pletichaření	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 2 můžeme vyčíst, že zaměstnanci Hradní Bašty jsou se svojí prací spokojeni a málokdo z nich se na pracovišti setkává s někým, kdo by na něj útočil. Kontakt mezi nadřízenými a podřízenými, jak je řečeno v tabulce č. 3, je dostačující a větší část zaměstnanců si myslí, že jsou příliš často kontrolováni, s čímž víceméně souhlasili i členové vedení. Je možné, že s tímto souvisí i odpověď na otázku, zda zaměstnancům vyhovuje styl řízení praktikovaný v podniku, na což dvě třetiny respondentů odpověděly, že ne.

Z výsledků v tabulkách č. 4 a 5 můžeme vidět, že vztahy mezi zaměstnanci jsou vcelku dobré. Dobrá spolupráce, týmový duch a dobré vztahy se spolupracovníky se umístily hned na prvních třech místech. Potvrzuje nám to i několik odpovědí z tabulek č. 2 a 3, a to otázky „Dostávám se stále častěji do sporů s kolegy?“, „Jsou útoky namířené proti mně natolik rozsáhlé, že jim natrvalo neodolám?“, na které 100 % zaměstnanců odpovědělo záporně a otázka „ Mohu očekávat podporu od jiných pracovníků v podniku?“, na kterou naopak všichni odpověděli kladně. Co se tedy týká mezilidských vztahů mezi zaměstnanci Hradní Bašty, nelze vytknout nic. Nebyly zmíněny žádné útoky a zaměstnanci mohou očekávat, že kdyby se nějaký konflikt vyskytl, může hledat podporu u jeho spolupracovníků.

Ovšem z tabulky č. 5 můžeme vyčíst, že nejčastějšími způsoby chování na Hradní Baště, které zaměstnanci na svém pracovišti odsuzují, mají co dočinění s vedením. Je to donášení nadřízenému a špatně naložený nebo hnidopišský šéf. Předpokládáme, že donášení nadřízenému by nebyl takto vysoce postavený problém, kdyby s tím nadřízený pracoval efektivně. Pokud by jen zaměstnanci donášeli na své kolegy a nadřízený si je vyslechnul a tyto problémy řešil kooperativním stylem (viz kapitola 3.1.3. Možná prevence a řešení konfliktu) nebyl by to vlastně tak velký problém. Pokud by se ale věci, které se dostanou k nadřízenému, řešily kompetitivním stylem, problém může nastat, protože může vyústit v ještě větší konflikt mezi nadřízeným a konfrontovanou osobou nebo „donašečem“. V kombinaci s faktem, že „špatně naložený nebo hnidopišský šéf“ je hned druhý v pořadí, lze nejspíše vyvodit, že se zde konflikty spíše řeší konfrontačním stylem.






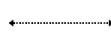
4.2.2 Sociogram

Sociogramem se rozumí grafické znázornění vztahů ve zkoumané skupině. Tyto vztahy vyplývají z odpovědí na otázky, které byly položeny v druhé části dotazníkového šetření, a to:

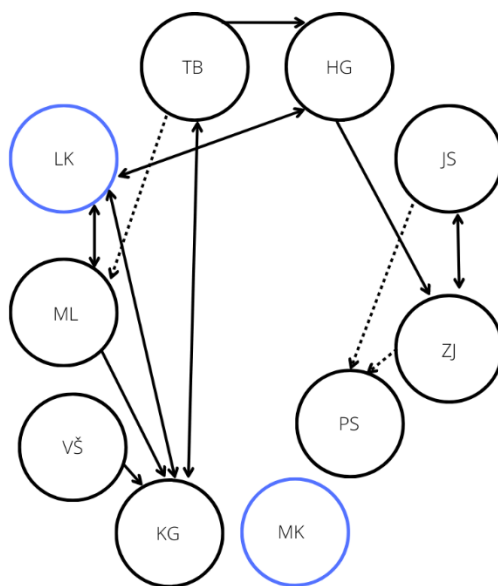
„S kterými kolegy/kolegyněmi se vám zvlášť dobře spolupracuje?“

„S kterými kolegy/kolegyněmi se vám spolupracuje špatně?“

Z odpovědí, které jsme získali, byl vytvořen sociogram zobrazující aktuální stav vztahů v dané skupině a postavení jednotlivých členů. Pro grafické znázornění sociálních vztahů jsou použity tyto symboly:

-  = osoba
-  = osoba, která vyplnila, že se jí pracuje dobře se všemi
-  = jednostranně pozitivní postoj
-  = oboustranně pozitivní postoj
-  = jednostranně negativní postoj
-  = oboustranně negativní postoj

Obrázek č. 2 Sociogram Hradní Bašty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pracovníkům LK a MK se pracuje ve všem dobře. Pro přehlednost sociogramu jsem tedy od nich nedělala spojnice ke každému pracovníkovi, ale zbarvila jejich osoby do modra. Nejlépe si ze všech pracovníků vede KG, která má u své osoby dvě oboustranné sympatie (s TB a LK) a jednu jednostrannou od ML. Ten má oboustrannou sympatii s LK. Dobře si vede i pracovnice HG.

Co se týká vedení – JS a PS a ZJ – můžeme vidět oboustranné sympatie mezi JS a ZJ. Od těchto dvou ale vedou jednostranné antipatie ke zbývajícím členům vedení – PS. Ten bohužel v době, kdy byly v podniku rozdány dotazníky, nebyl přítomen. Každopádně o těchto antipatiích se dozvíme více i ve výsledcích metody 360°.

4.2.3 Metoda 360°

Princip této metody spočívá v tom, že sbírá hodnocení pracovníka z různých perspektiv (od jiných pracovníků) a hodnocený pracovník stojí uprostřed pomyslného kruhu, odkud přichází hodnocení jeho osoby.

Metodu 360° jsem na Hradní Baště provedla tak, že jsem respondentům k dotazníku dala navíc druhý dotazník, a to anonymní, v kterém měl každý ohodnotit 3 své kolegy. Hodnotily se tyto oblasti: komunikace, kreativita, spolupráce a vůdcovství. Každá z těchto oblastí se bodově ohodnotila od jedné do pěti a dále se rozvedla slovy. Tyto body jsem u každé oblasti zprůměrovala. Hodnocení jednotlivých pracovníků dopadlo takto:

- TB
 - Komunikace: 3,5
 - Kreativita: 2,5 – Občas by mohla přispět novými nápady.
 - Spolupráce: 4,5
 - Vůdcovství: 2,5 – Občas neumí rozlišit, komu může nařizovat a koho naopak respektovat
- LK
 - Komunikace: 4,75
 - Kreativita: 3,75 – Rád přichází s novými nápady, ale bojí se kritiky a odmítnutí.
 - Spolupráce: 5 – Velmi dobrá, všechny respektuje.
 - Vůdcovství: 1,5 – Neumí si srovnat pořádek, není dobrý vůdce.
- ML
 - Komunikace: 3,6 – V případě odlišných názorů komunikace brzdí.
 - Kreativita: 2 – Neumí přijímat změnu a nové nápady.
 - Spolupráce: 2,6 – Občas je na „bod mrazu“.
 - Vůdcovství: 3,6 – Je rád vůdcem, často je ale moc striktní a kritický.
- PS
 - Komunikace: 1 – Nenechá si vyvrátit svůj názor, i když ostatní vidí, že není dobrý a dalo by se leccos pozměnit. Často útočí a vymýšlí si. Mnohdy nekonzultuje změny a nové investice se zbytkem vedení (nebo alespoň svým bratrem, jako business partnerem).
 - Kreativita: 4,5 – Vymýšlí často nové nápady a způsoby, ne vždy jsou však použitelné.
 - Spolupráce: 1 – Dělá věci sám bez prokonzultování se zbytkem vedení, často jde i proti zbytku vedení.
 - Vůdcovství: 2 – Sám si myslí, že je dobrým leaderem, ale opak je pravdou. Je umíněný a arogantní. S problémy chodí zaměstnanci radši za jeho bratrem nebo paní Janouškovou.
- KG
 - Komunikace: 5
 - Kreativita: 4,5
 - Spolupráce: 5

- Vůdcovství: 4 – Ne vždy si dokáže získat respekt mladších spolupracovníků.
- HG
 - Komunikace: 4 – Skvělá domluva, ale občas je náladová, a to komunikaci ztěžuje.
 - Kreativita: 2,5 – Nepřichází s novými nápady, ale když jsou jí předloženy, dokáže uznat jejich užitečnost.
 - Spolupráce: 4,5
 - Vůdcovství: 4,5
- MK
 - Komunikace: 4 – Komunikace je dobrá, ale občas si vymýšlí.
 - Kreativita: 2 – Novým věcem se spíše vyhýbá.
 - Spolupráce: 5
 - Vůdcovství: 2,5
- ZJ
 - Komunikace: 5
 - Kreativita: 4
 - Spolupráce: 5 – Spolupracuje se s ní dobře, v případě nutnosti pomáhá zaměstnancům i v osobním životě.
 - Vůdcovství: 5
- JS
 - Komunikace: 4
 - Kreativita: 3
 - Spolupráce: 4
 - Vůdcovství: 3 – Nedokáže si často srovnat pořádek, ale zaměstnanci za ním chodí raději řešit problémy než k druhému majiteli.

Z výsledků metody 360° bych zvýraznila 4 osoby, a to KG a ZJ, které získaly vysoké hodnocení ve všech oblastech. U slečny KG se to po shlédnutí jejich konexí v sociogramu dalo očekávat.

Zbývajícími dvěma osobami jsou bratři JS a PS. Ačkoliv jsou to bratři a obchodní partneři (kromě Hradní Bašty společně vlastní a provozují ještě obchod v Potůčkách), z metody 360° i z dotazníkového šetření a sociogramu vyplývá, že to partnerství není idylické. Největším problémem jsou opačné názory bratrů. Ano, oba chtějí dosáhnout jednoho cíle,

vysokého profitu, ale oba si stanovují rozdílné menší cíle, které jim k dosažení jejich velkého cíle mají pomoci. Proto se i často stává, že oba dají svým zaměstnancům kompletně rozdílné úkoly a zaměstnanci pak nevědí, koho mají poslouchat a co mají dělat. Tato neschopnost spolupracovat a komunikovat potom snižuje celkovou efektivitu práce na Hradní Baště. Když se podíváme na sociogram, konkrétně na ZJ, která každý den přichází do styku s oběma majiteli, můžeme vidět, že mezi ní a JS jsou vzájemné sympatie (dané pravděpodobně podobnými názory a postoji), zatímco mezi ní a PS vidíme linii antipatií. Z toho vyplývá, že problémy mezi bratry S nejsou jen jakousi sourozeneckou rivalitou, ale dlouhodobým problémem, který se týká všech členů vedení. Jedna strana v zastoupení JS a ZJ stojí proti druhé straně – PS.

4.2.4 Doporučení

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Hradní Bašty ukázalo, že vzájemné vztahy zaměstnanců jsou dobré a na pracovišti se momentálně nevyskytují žádné zásadní negativní jevy, které by potřebovaly řešit. Z některých odpovědí bylo jednoznačné, že zaměstnanci mezi sebou mají dobré vztahy a v případě, že by se nějaký konflikt vyskytl, mohou najít podporu ve svých spolupracovnících.

Ovšem co se týká vztahů mezi členy vedení a toku informací mezi zaměstnanci, najde se zde spoustu věcí, které by se daly vylepšit. Zejména zmíněné spory mezi bratry S. Jak již bylo řečeno, oba chtějí dosahovat stejných či podobných cílů, ale oba stanovují rozdílné menší cíle k nim vedoucí. Proto je oběma bratrům doporučeno, aby se společně průběžně radili a menší cíle stanovovali podle metody SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově vymezené) a ještě detailněji probrali, kdo se dosažení těchto cílů bude účastnit a jak (s jakou mírou odpovědnosti). Tímto by se dalo zamezit dalším nedorozuměním mezi nimi a také, jak bylo zmíněno, by zaměstnanci věděli, co mají dělat, protože by jim oba majitelé řekli stejné detaily a zadávali stejné pracovní úkony. To by vedlo k větší efektivitě práce a vyhnulo by se nedorozuměním, které by mohly vést k dalším konfliktům. Také by se tímto zvýšila vážnost vedení v očích zaměstnanců.

Z toho, co o svých nadřízených řekla ZJ, která se s oběma vídá téměř každý den, jejich konflikty a nedorozumění nejsou pouze součástí jejich pracovních životů, ale i osobních. Zde je tedy doporučeno nějaké sezení s neutrální osobou (mediátorem, nebo poradcem), která by mohla bratrům S poradit, jak prezentovat rozdílné názory v klidu a místo řešení konfliktů kompetitivním stylem řešit je naopak stylem kooperativním, který se soustředí

na zachování dobrých vztahů a řeší konflikty na dlouhodobé bázi. Další možností by byl koučink nebo teambuilding (oba zmíněné v kapitole 2.2.) buďto pro všechny členy vedení, nebo jen pro majitele.

V případě, že by PS toto řešení odmítnul, bylo by možné navrhnout, že by začal do vedení Hradní Bašty zasahovat méně a zaměstnanci by byli instruováni, aby jeho pokyny ignorovali. Ale jelikož PS a JS jsou obchodní partneři, kteří do Hradní Bašty vložili stejný počáteční kapitál, a tudíž mají oba stejně velkou pravomoc, je vysoce nepravděpodobné, že by se PS svých práv vzdal. Proto by mohl JS svého bratra z podniku vyplatit a být majitelem sám. Toto řešení by přineslo jednotu názorů na Hradní Baštu, protože, jak ze sociogramu vyplynulo, JS a ZJ mají spolu dobrý vztah a lze předpokládat, že rozdílné názory by mezi sebou řešili kooperativně.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem mezilidských vztahů na pracovišti, jejich rozvojem a negativními jevy, které mohou nastat.

První část práce byla zaměřená na teoretické poznatky ze zmíněných oblastí. Vymezili jsme si, proč jsou pro lidi mezilidské vztahy důležité a jaké druhy vztahů se vyskytují na pracovišti. Ukázalo se, že kromě lidí samotných ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti i spousta dalších faktorů, jako jsou například struktura organizace, organizační kultura a klima. Tyto vztahy se dají pozitivně rozvíjet pomocí určitých metod. V této práci byly blíže popsány koučink, který může být individuální nebo skupinový, teambuilding (široké spektrum aktivit, které pomáhají k sblížení spolupracovníků, rozvíjejí efektivní spolupráci apod.) a rozvoj komunikace, která je zásadní ve všech mezilidských vztazích. Představily se negativní jevy, které se mohou vyskytovat v mezilidských vztazích na pracovišti. U konfliktu jsme zjistili, že má několik fází a druhů, které se rozlišují podle počtu zapojených osob a psychologické charakteristiky. Popsalo se, že existuje několik stylů a způsobů, jak konflikty řešit. Dalším představeným negativním jevem byl mobbing, který má také několik fází. V další řadě byla popsána diskriminace na pracovišti, vysvětlili si k ní i důležitý pojem rovnost a některé z diskriminačních znaků, a to pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení a etnický původ. Jako poslední negativní jev bylo popsáno sexuální obtěžování, které se bohužel vyskytuje často, a to i mimo pracoviště.

Druhá část bakalářské práce vycházela z provedeného dotazníkového šetření a metody 360° mezi zaměstnanci vybraného podniku – Hradní Bašty. Cílem bakalářské práce a také dotazníkového šetření a metody 360° bylo zjistit, jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti Hradní Bašty a zda se zde vyskytují nějaké negativní jevy.

Výsledky dotazníkového šetření a metody 360° ukázaly, že vztahy mezi zaměstnanci Hradní Bašty jsou téměř ukázkové a zásadním negativním jevem, který byl odhalen, je neschopnost dvou majitelů shodnout se na názorech a smysluplně komunikovat jak mezi sebou, tak i se svými zaměstnanci. Proto jsem vedení Hradní Bašty doporučila, aby se vedení zúčastnilo koučinku nebo teambuildingu, aby se zlepšila komunikace a rozvinuly se schopnosti spolupráce, která může nakonec vést k větší efektivitě práce na Hradní Baště a většímu respektu vůči vedení.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13. vyd.). Londýn, Velká Británie: Kogan Page Limited.
- Bednář, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha, Česko: Grada.
- Bednář, V. (2015). *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*. Praha, Česko: Management Press.
- ČSÚ (2008). *Zastoupení faktorů působících na pracovišti, které nepříznivě ovlivňují duševní stav; zaměstnaní, celkem, muži, ženy, ČR*. Dostupné 7.3.2022 z <https://www.czso.cz/documents/10180/23806987/141308a3.pdf/516b3c82-197e-4f52-9ad7-8f7faba103c3?version=1.0>
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York, USA: Perseus Books.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Furnham, A., & Gunter, B. (2016). *Corporate Assesment. Auditing a Company's Personality*. Abingdon-on-Thames, Velká Británie: Routledge.
- Griffiths, A., & Wall, S. (2011). *Economics for Business and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hájková, M. (2019). *Zákaz diskriminace a rovné zacházení v pracovněprávních vztazích v ČR a ve vybraných zemích EU*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Hocker, J., & Wilmot, W. *Interpersonal Conflict*. New York, USA: McGraw Hill.
- Hradní Bašta (2022). *Ubytování. Rodinný penzion a restaurace Hradní Bašta. Rodinný penzion a restaurace Hradní Bašta* [online]. Dostupné 6.4.2022 z: <https://hradnibasta.cz/ubytovani-becov-nad-teplou/>
- Jermář, M. (2017). *Psychologie v manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

- Kagan, J. (2021). *Glass Ceiling*. Dotupné 4.2. 20202 z <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Kratz, H. (2005). *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha, Česko: Management Press.
- Křižíková, A., Maříková, H., & Uhde, Z. (2006). *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: Analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha, Česko: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- McConnon, M., & McConnon, S. (2009). *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada.
- Paukernová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha, Česko: Grada.
- Šimečková, E. (2020). *Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích*. Praha, Česko: Leges.
- Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Praha, Česko: Grada.
- Večeřa, M. (2008) Rovnost jako právní kategorie. *Časopis pro právní vědu a praxi*, 16(1), 1.
- The Yogyakarta Principles, (2007) *Introduction to the Yogyakarta Principles*. Dostupné 5.2.2022 z <https://yogyakartaprinciples.org/introduction/>
- zákon č. 198/2008 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Seznam tabulek

Tab. 1: Metodické menu řešení konfliktů.....	27
Tab. 2: Výsledky první části dotazníkového šetření.....	41
Tab. 3: Výsledky třetí části dotazníkového šetření.....	43
Tab. 4: Faktory charakterizující dobré podnikové klima na Hradní Baště.....	44
Tab. 5: Odsuzované způsoby chování na Hradní Baště.....	45

Seznam obrázků

Obr. 1: Styly řešení konfliktů.....	29
Obr. 2: Sociogram Hardní Bašty.....	45

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance a vedení Hradní Bašty

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance a vedení Hradní Bašty

1. Vyhovuje mi pracovní místo natolik, že v něm chci vydržet ještě několik let?
 ANO
 NE
2. Vidím nějaké možnosti povýšení v zaměstnání?
 ANO
 NE
3. Vyhovuje mi styl řízení praktikovaný v podniku?
 ANO
 NE
4. Uplatňuji na současném pracovišti plně své zkušenosti a vědomosti?
 ANO
 NE
5. Disponuji takovými obsáhlými zkušenostmi a vědomostmi, že je nevyužívám v současném pracovním místě a stále více zakrňuji?
 ANO
 NE
6. Lze hodnotit perspektivy mého podniku/oboru jako příznivé a mohu počítat, že mám pracovní místo jisté?
 ANO
 NE
7. Střetávám se neustále s nadřízeným?
 ANO
 NE
8. Dostávám se stále častěji do sporů s kolegy?
 ANO
 NE
9. Dostávám se stále častěji „do křížků“ s blízkými spolupracovníky?
 ANO
 NE

10. Mám v současné době v práci úspěch?
- ANO
 - NE
11. Jsou útoky namířené proti mně natolik rozsáhlé, že jim natrvalo neodolám?
- ANO
 - NE
12. Mohu očekávat podporu od jiných pracovníků v podniku?
- ANO
 - NE
13. Je třeba počítat s tím, že v podniku delší dobu setrvají osoby, které mě neustále napadají?
- ANO
 - NE
14. Mohu pracovat jinde v podniku, odděleně od těch, kteří mě šikanují?
- ANO
 - NE
15. Pomůže změna pracovního místa mému dlouhodobému kariérenímu plánu?
- ANO
 - NE
16. Když změním zaměstnavatele, nebude se na mě dívat spatra kvůli tomu, že jsem setrval v předchozím zaměstnání krátkou dobu?
- ANO
 - NE
17. Narušila by změna pracoviště citelně můj soukromý život?
- ANO
 - NE
18. Byla by pro mě změna pracovního místa příliš obtížná?
- ANO
 - NE

19. Je reálné, že navzdory současné špatné situaci na pracovním trhu najdu brzy jiné místo odpovídající mým potřebám?
- ANO
- NE
20. Dokážu se v případě potřeby smířit s tím, že bych byl/a nějakou dobu bez zaměstnání, přestože bych se o něj intenzivně ucházela?
- ANO
- NE
21. Přivodil/a bych si změnou pracovního místa nové problémy, jimiž bych se musel/a intenzivně zabývat?
- ANO
- NE
22. Přitěžují mi další neprofesní okolnosti (např. rozvod, značná finanční zátěž, závažné onemocnění v rodině), které mi ztrpčují život i bez nepříjemností v zaměstnání?
- ANO
- NE
23. S kterými kolegy/kolegyněmi se vám zvláště dobře spolupracuje?
24. S kterými kolegy/kolegyněmi se vám spolupracuje špatně?
25. Vyhovuje vám rozsah vaší působnosti?
- ANO
- UJDE TO
- NE
26. Vykonáváte zajímavou práci?
- ANO
- UJDE TO
- NE
27. Můžete vykonávat svou práci samostatně?
- ANO
- UJDE TO
- NE

28. Jste schopni zvládnout objem práce?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
29. Jste spokojeni se svým pracovištěm?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
30. Jsou nějaké nejasnosti v kompetencích?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
31. Máte dostatečný kontakt s nadřízenými?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
32. Máte dostatečný kontakt s kolegy?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
33. Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
34. Máte osobně dojem, že je pracovní klima dobré?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
35. Shodují se možnosti postupu v podniku s vašimi představami?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE

36. Jsou s vámi projednávány cíle, jichž máte dosáhnout?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
37. Jsou od vás při plánování a rozhodování vyžadovány návrhy v rámci vaší pracovní náplně?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
38. Máte dojem, že jste příliš často/intenzivně kontrolováni?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
39. Přejete si, aby vám byla poskytována větší podpora?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
40. Dostáváte dostatek informací vztahujících se k náplni vaší práce?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
41. Chtěli byste mít víc informací přesahující rámec vaší pracovní náplně?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
42. Vyhovuje vám současná úprava pracovní doby?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE
43. Jsou kolegyně nebo kolegové, které byste nejraději vyhodili z podniku?
- ANO
 - UJDE TO
 - NE

44. Které způsoby chování v podniku odsuzujete?

- a. Donášení nadřízenému
- b. Závist mezi kolegy
- c. Přehnaná ctižádost na úkor druhých
- d. Špatně naložený nebo hnidopišský šéf
- e. Nedostatečné uznání ze strany nadřízeného
- f. Autoritativní, osobní, zevšeobecňující kritika ze strany nadřízených
- g. Vyhrožování ztrátou pracovního místa
- h. Boj „na ostří nože“
- i. Pletichaření
- j. Uspěchanost

45. Které faktory podle vašeho názoru charakterizují dobré podnikové klima?

- a. Dobrá spolupráce
- b. Účast na plánování a rozhodování
- c. Samostatná práce
- d. Týmový duch
- e. Hladký tok potřebných informací
- f. Uznání výkonů ze strany nadřízených
- g. Konstruktivní, věcná kritika
- h. Dobré vztahy se spolupracovníky

Abstrakt

Janoušková, B. (2022). *Vztahy na pracovišti – možnosti jejich rozvoje, prevence a řešení negativních jevů* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: mezilidské vztahy, pracovní vztahy, tým, konflikt, mobbing, diskriminace, sexuální obtěžování

Bakalářská práce je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti, negativní jevy a jejich prevence a možná řešení. V první části práce jsou popsány mezilidské vztahy na pracovišti, možnosti, jak je rozvíjet a faktory, které tyto vztahy ovlivňují. Dále jsou zde popsány negativní jevy – konflikt, mobbing, diskriminace a sexuální obtěžování. U každého z těchto jevů jsou popsány i způsoby, jak je řešit a jak jim předcházet. V druhé části této práce je představena společnost Hradní Bašta a popsané dotazníkové šetření, metoda 360°, provedené mezi zaměstnanci Hradní Bašty, a zhodnoceny jejich výsledky. V závěru druhé části je pro Hradní Baštu popsáno doporučení, které vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření a metody 360°.

Abstract

Janoušková, B. (2022). *Workplace relationships – ways for their development, prevention, and resolution of negative aspects* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: interpersonal relationships, workplace relationships, team, conflict, mobbing, discrimination, sexual harassment

This bachelor thesis is focused on interpersonal relationships in the workplace, negative aspects and their prevention and practical solutions. The first part of the thesis describes interpersonal relationships in the workplace, the possibilities of how to develop them and the factors that affect these relationships. It also describes negative aspects – conflict, mobbing, discrimination, and sexual harassment. For each of these aspects, ways to solve them and how to prevent them, are described next. The second part of this thesis introduces the company Hradní Bašta and the described questionnaire survey, the 360° method, conducted among the employees of Hradní Bašta, and evaluates their results. At the end of the second part is my recommendation for the company, which resulted from the results of the questionnaire survey and the 360° method.