

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv pracovního prostředí na vtahy zaměstnanců

**The Impact of the Work Environment on
Employee Relationships**

Ondřej Böhm

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv pracovního prostředí na vztahy zaměstnanců“

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

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Ondřej Böhm*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část týkající se pracovního prostředí a mezilidských vztahů na pracovišti.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte současný stav pracovního prostředí a jeho dopad na vztahy zaměstnanců.
4. Navrhněte doporučení v oblasti úpravy pracovního prostředí, řízení pracovníků a jejich vztahů na pracovišti.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za vstřícnost, odborný dohled a cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

Úvod	7
1 Interpersonální vztahy	8
1.1 Mezilidské vztahy	8
1.2 Vztahy v práci	8
1.2.1 Členění pracovních vztahů.....	9
1.3 Komunikace v pracovním prostředí.....	10
1.3.1 Bariéry komunikace	11
1.3.2 Komunikace se zaměstnanci	12
2 Nežádoucí jevy v rámci vztahů na pracovišti	14
2.1 Konflikty na pracovišti	14
2.1.1 Členění konfliktů	14
2.1.2 Fáze konfliktu	16
2.1.3 Příčiny a důsledky konfliktu	17
2.1.4 Řešení konfliktu	20
2.2 Šikana na pracovišti	22
2.2.1 Mobbing.....	22
2.2.2 Bossing a Staffing	24
2.3 Diskriminace na pracovišti	25
3 Pracovní prostředí	27
3.1 Uspořádání pracoviště a pracovního místa	29
3.2 Fyzikální aspekty pracoviště.....	30
3.2.1 Osvětlení	30
3.2.2 Barvy v pracovním prostředí	30
3.2.3 Hluk	31

3.2.4	Mikroklimatické a biologické podmínky.....	32
3.3	Sociálně – psychologické faktory	33
3.3.1	Firemní kultura	33
3.3.2	Stres	34
3.3.3	Motivace	35
3.4	Organizační podmínky podniku.....	36
3.5	Bezpečnostní faktory	36
4	Výzkum na vybraném pracovišti.....	38
4.1	Představení vybraného podniku.....	38
4.2	Metodologie	39
4.2.1	Cíle práce	39
4.2.2	Tvorba dotazníku	39
4.3	Analýza a interpretace dat.....	40
4.3.1	První část dotazníkového šetření	40
4.3.2	Druhá část dotazníkového šetření	41
4.3.3	Třetí část dotazníkového šetření	44
4.3.4	Interpretace dat	50
4.4	Doporučení.....	53
	Závěr	58
	Seznam použitých zkratk	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam tabulek	63
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam příloh.....	65
	Abstrakt	74

Abstract..... 75

Úvod

Již od pradávna jsou lidé inherentně spojeni s tvorbou sociálních vazeb a rozmanitých společenských vztahů. I dnes jsou nepostradatelnou součástí našeho bytí, a to i v místě zaměstnání, kde obyčejně trávíme podstatnou část našich životů.

Zaměstnanci jsou pro podniky nepostradatelným zdrojem. S přibývajícím konkurencí na trhu práce a rostoucími nároky na produktivitu a kvalitu se stává pracovní prostředí velmi důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Tato práce je zaměřena na komplexní pohled na vztahy na pracovišti a vliv pracovního prostředí na ně.

Toto téma bylo vybráno pro jeho atraktivitu pro autora. Problematika mezilidských vztahů autora práce zaujala již od prvního kontaktu s ní v rámci předmětu „Psychologie v ekonomické praxi“.

Cílem této práce je objasnit pojmy spojené s problematikou vztahů na pracovišti a pracovním prostředím, analyzovat současný stav pracovního prostředí a jeho vliv na vztahy zaměstnanců. Dalším cílem je poskytnout návrh doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení stavu na pracovišti.

Teoretická část je zpracována na základě dostupných českých i zahraničních zdrojů a je nejprve zaměřena na interpersonální vztahy, v rámci kterých je část věnována komunikaci, která může ovlivnit kvalitu mezilidských interakcí. Další část se zaměřuje na nežádoucí jevy v rámci pracovních vztahů, jako jsou konflikty, mobbing, bossing a diskriminace na pracovišti. Ve třetí části je řešeno pracovní prostředí jako důležitý faktor ovlivňující interakce mezi zaměstnanci. Tato kapitola bude analyzovat uspořádání pracoviště, fyzikální aspekty, sociálně psychologické faktory, organizační podmínky, firemní kultura, bezpečnostní faktory a další faktory, které se navzájem ovlivňují a tvoří toto prostředí.

Praktická část je zaměřena na výzkum v konkrétním podniku za pomoci metody dotazníkového šetření a určení konkrétních problémových oblastí v tomto podniku. Tato část je zakončena návrhy opatření, které pomohou zlepšit situaci a minimalizovat vztahové problémy v tomto podniku.

1 Interpersonální vztahy

Tato kapitola je zaměřena na problematiku mezilidských vztahů. Věnuje se různým typům vztahů a dále i komunikaci v pracovním prostředí a jejím bariérám.

1.1 Mezilidské vztahy

Člověk je tvor od přírody společenský a jako takový se stává velice závislým na mezilidských vztazích. Každý den se ocitáme v situacích, kdy se dostáváme do interakcí s jedním či více lidmi, přičemž na každém z nás tato interakce zanechá nějaké stopy v podobě pozitivních či negativních dojmů z daného člověka. Na základě těchto dojmů se u nás utvoří pocity, s jejichž pomocí si uvědomíme, zda jsme k opětovnému kontaktu svolní, nebo bychom daného jedince raději už znovu nepotkali. Pokud ale dochází k opakovaným kontaktům mezi dvěma lidmi, začnou se zde utvářet zcela specifické vztahy. Dá se tedy tvrdit, že interakce jsou pro vznik a udržení vtaů mezi lidmi klíčové (Slaměník, 2011).

1.2 Vztahy v práci

Podle Českého statistického úřadu (2016) byl průměrný počet odpracovaných hodin na jednoho člověka v České republice 40,4 hodin týdně. Pokud bychom odečetli spánek o délce 7-8 hodin denně, dostali bychom se k závěru, že průměrný pracující člověk tráví v práci během pracovního dne zhruba 1/3 svého času, díky čemuž je málo pravděpodobné, že by zde nedošlo k nějaké sociální interakci.

Armstrong (2007) ve své práci popisuje tyto vztahy jako interakce a spojení mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a také mezi jednotlivými pracovníky v rámci organizace. Dle něj jde o jakýsi podobný koncept, jež bychom mohli připodobnit ke vztahu, jaký by se dal spatřit mezi členy rodiny. Důležitost těchto vztahů pro pracovníky je podle Pauknerové et al. (2012) určena především faktem, že v těchto vztazích dochází k uspokojování některé z níže uvedených sociálních potřeb člověka:

- **potřeba sociálního kontaktu,**
- **potřeba poskytovat a přijímat pomoc,**
- **potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,**
- **potřeba být přijímán, náležet k určité skupině lidí,**

- **potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,**
- **potřeba sociálních jistot.**

Z pohledu organizace vztahy na pracovišti představují důležitý aspekt a hrají význačnou roli v utváření pracovního prostředí a celkového pracovního života zaměstnanců. To samé bychom mohli říct i naopak, pracovní prostředí ovlivňuje chování pracovníků, jejich vztahy a s tím i jejich pracovní nasazení (Urbancová & Vrabcová, 2023).

1.2.1 Členění pracovních vztahů

Při bližším zaměření na samotné členění těchto vztahů můžeme vycházet z několika pohledů. V návaznosti na výše vypsané sociální potřeby vychází Pauknerová et al. (2012) z následujícího členění:

- **Vztahy vzájemných nároků:** Zprvu formuluje své požadavky vedoucí pracovník vůči zaměstnancům, ale časem se do tohoto procesu zapojují i ostatní zaměstnanci, kteří vyjadřují své očekávání vůči kolegům a vedení.
- **Vztahy vzájemné odpovědnosti:** odpovědnost spočívající v zajištění úspěšného splnění pracovního úkolu.
- **Vztahy vzájemné spolupráce:** pracovníci jsou schopni a ochotni dávat přednost zájmům a potřebám své pracovní skupiny nebo firmy před svými vlastními (Plamínek, 2018).
- **Vztahy vzájemné pomoci:** Přítomnost těchto vztahů umožňuje pracovníkům cítit uvnitř jistotu a možnost spolehnout se na své kolegy v případě potřeby.
- **Vztahy konkurence:** Vztahy pochází z přirozené potřeby předčít ostatní ve své práci a uplatnit své schopnosti. Ve správných podmínkách mohou přispět k navýšení výkonnosti nejen jednoho pracovníka. Bohužel zde existuje riziko přeměny této příznivé situace na škodlivé soupeření, narušení dobrých vztahů a ohrožení efektivnosti podniku (Plamínek, 2018).

Jiný pohled na členění vztahů na pracovišti může být, zda se jedná o vztahy formální či neformální (Urbancová & Vrabcová, 2023). Formální jsou určeny firemní kulturou a jsou jednoznačné buď z pohledu horizontálního (spolupracovníci), nebo vertikálního (nadřízený – podřízený). Dalším poznávacím znakem je, že tyto vztahy jsou někde zaevidovány (pracovní pozice) a lidé, kterých se týká, mají jen malou možnost na nich

něco měnit. Oproti tomu neformální vztahy jsou tvořeny přímou interakcí mezi lidmi a na formálních vztazích jsou nezávislí. Nebývají nikde evidovány a jelikož se jedná o čistě subjektivní postoje lidí účastnících se těchto vztahů, nedokáže je ani nikdo kromě nich dokonale popsat. Pokud dojde ke kontroverzi dvou lidí, neformální vztahy často dominují nad formálními (Bednář et al., 2013).

Na základě postavení ve firmě Bednář et al. (2013) popisuje tyto směry vztahů:

- **Vztah mezi nadřízenými a podřízenými:** Tento vztah je specifický tím, že i když je mezi zmíněnými sebe větší přátelství, vždycky zde bude dominantnější nadřízený alespoň po formální stránce.
- **Vztah mezi podřízenými navzájem:** Oproti předchozímu zde bývají vztahy nejvíce symetrické, protože jsou zde zaměstnanci víceméně ve stejných situacích a podmínkách, díky čemuž spolu mohou mít otevřenější vztah.
- **Vztahy mezi nadřízenými:** Na první pohled by se zdálo, že situace zde bude obdobná jako u vztahů mezi podřízenými, ale opak je pravdou. Faktem totiž je větší zodpovědnost za svoji práci i za práci ostatních, díky čemuž jsou tyto vztahy často komplikovanější.

1.3 Komunikace v pracovním prostředí

„Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem.“ (Jermář et al., 2017, s. 121).

Komunikace je tedy proces přenosu informací, názorů, myšlenek nebo pocitů mezi jednotlivci či skupinami. Tento proces zahrnuje výměnu informací prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Je to nezbytným prvkem lidské interakce, hraje důležitou roli ve všech aspektech života a je jedním ze základních prvků úspěšně fungujícího pracovního prostředí (Vymětal, 2008). Z chronologického hlediska proces prochází několika fázemi, které bychom mohli zjednodušeně uvést jako fázi vzniku myšlenky, její vnitřní formulace a následný přenos posluchači, který informaci přijme, interpretuje si ji a dojde u něj k pochopení (Bělohlávek et al., 2001).

Komunikace představuje širokou škálu forem a projevů, a lze ji klasifikovat podle různých hledisek. Je důležité si uvědomit, že tyto různé formy komunikace nejsou

izolované, ale spíše se vzájemně prolínají a ovlivňují. Nejběžněji se můžeme setkat s rozdělením na verbální a neverbální.

- **Verbální:** Verbální komunikace se týká používání slov a jazyka k výměně informací mezi jednotlivci nebo skupinami. Je to způsob komunikace, při kterém jsou sdělení předávána pomocí mluveného nebo psaného slova (Slaměník, 2011). Tato forma komunikace zahrnuje nejen samotná slova, ale také intonaci, hlasový tón, rychlost řeči a další hlasové prvky, které mohou ovlivňovat význam sdělení. Vedle nezpochybnitelných přínosů, které přinesla člověku v celé jeho vývojové etapě právě možnost komunikace pomocí slov, je zde paradox, že díky tomuto druhu komunikace nejčastěji vznikají negativní jevy jako například konflikty, kritika, agresivita, manipulace, lhaní a pomluvy (Vymětal, 2008).
- **Neverbální:** Neverbální komunikace zahrnuje výměnu informací bez použití slov nebo písemných jazykových prostředků. Jedná se o široký soubor komunikačních prvků, které zahrnují gesta, mimiku, pohledy, tón hlasu, posturiku, proxemiku a další nonverbální signály (Jermář et al., 2017). Neverbální komunikace může důležitá, na jejím základě je možné získávat doplňkové informace o člověku, se kterým komunikujeme, včetně emocí, postojů a intencí (Dědina & Odcházal, 2007). Na druhou stranu je třeba mít na paměti značnou kulturní diverzifikaci v tomto směru. Rozdíly v neverbální komunikaci mezi kulturami mohou být značné a mohou ovlivnit porozumění a interpretaci komunikačních signálů. Každá kultura má své specifické normy a očekávání týkající se neverbálních projevů (Vymětal, 2008).

1.3.1 Bariéry komunikace

Komunikační bariéry jsou překážky nebo situace, které brání efektivní komunikaci mezi lidmi. Tyto bariéry mohou vzniknout z různých důvodů a mohou zahrnovat jak verbální, tak neverbální aspekty. Jermář et al. (2017) uvádí členění týkající se vnitřních bariér (osobnost komunikujícího) a vlivů okolního prostředí. Mezi vnitřní překážky lze řadit bariéry fyziologické (např. zdravotní stav, vrozené vady apod.), psychické (např. obavy, osobní problémy, emoce, představy apod.), sociální (např. stereotypy, předsudky, postoje apod.) nebo sémantické překážky (např. kulturní a sociální rozdíly).

U externích překážek nalezneme bariéry typu fyzikálního (např. hluk, teplota, osvětlení apod.) či sociálního (např. kulturní prostředí).

V rámci podniku lze členění upravit na osobní (např. odlišné znalosti, chápání, psychický stav apod.) a organizační (např. organizační struktura, autorita vedení, časový tlak apod.) (Jermář et al., 2017).

1.3.2 Komunikace se zaměstnanci

Existuje několik důvodů, proč by se organizace měly snažit o co nejlepší komunikaci se svými zaměstnanci, Armstrong & Taylor (2015) uvádějí ve svém díle tři důvody:

1. Komunikace se zaměstnanci je nezbytná při jakémkoli programu řízení změn. Zaměstnanci potřebují jasně porozumět, co změny obnášejí a jak je ovlivní. Nedostatek informací často vede k odporu vůči změnám a možným konfliktům.
2. Komunikace se zaměstnanci hraje podstatnou roli při zvyšování angažovanosti. Když jsou zaměstnanci informováni o cílech a úspěších organizace a rozumí, jak to ovlivňuje jejich vlastní práci, dochází k posílení jejich zapojení.
3. Efektivní komunikace se zaměstnanci je klíčem k budování důvěry v organizaci. Když organizace aktivně snaží vysvětlit zaměstnancům, co dělá a proč, vytváří se transparentnost, což přispívá k posílení důvěry mezi vedením a zaměstnanci.

Za zmínku však stojí dodat, že stěžejním předpokladem pro naplnění těchto výhod správné komunikace je, že zaměstnanci budou mít kromě poskytnutých informací i určitý hlas, díky kterému budou moci dát najevo svoje sympatie a antipatie. Především v záležitostech spojených s podmínkami na pracovišti, odměňováním, vztahem pracovního a osobního života, zdravím a bezpečností (Armstrong & Taylor, 2015).

V rámci komunikace v práci by si měl každý účastník uvědomovat s kým komunikuje, proč a s jakým záměrem, jak komunikuje, v jaké situaci a prostředí komunikace probíhá a co od ní očekává (Jermář et al., 2017). Pokud jde o komunikaci podniku se zaměstnanci, je důležité, aby bylo sdělováno pouze to, co chce vedení sdělit a co chtějí pracovníci slyšet a samozřejmostí by mělo být poskytnutí vhodných podmínek pro komunikaci zdola nahoru. Aby byla efektivní, musí být zcela jasná, všemi pochopitelná a co nejvíce stručná. Pro takto hladký průběh musí být zvoleny vhodné prostředky komunikace se zaměstnanci. Nejčastěji je pro tyto účely používána komunikace tváří

v tvář, prostřednictvím nástěnek, časopisů, bulletinů, brífinků, konzultací a v dnešní době stále častěji pomocí firemního intranetu (Armstrong & Taylor, 2015).

2 Nežádoucí jevy v rámci vztahů na pracovišti

Pracoviště představuje dynamický ekosystém, ve kterém se prolínají osobnosti různých lidí, jejich dovednosti a očekávání. Optimální pracovní prostředí může lidem, kteří se v něm pohybují, poskytnout mnohé, podporou a uspokojením sociálních potřeb počínaje, ale ne vždy tomu tak je pro každého zaměstnance. Negativní jevy na pracovišti představují temnou stránku tohoto komplexního sociálního prostoru, která může značně narušit stabilitu a produktivitu organizace.

Tato kapitola se nejprve věnuje konfliktům, jejich fázím, příčinám, důsledkům a metodám řešení. Dále je zde podrobněji v rámci šikany rozebrán mobbing, bossing a zmíněn je i staffing. Na závěr kapitoly je rozebrána i diskriminace na pracovišti.

2.1 Konflikty na pracovišti

„Konflikt je náročná životní situace, která v lidech vyvolává stresovou reakci. Jedná se o proces, kdy se dvě či více stran domnívají, že ostatní jednají nebo budou jednat protichůdně.“ (Bednář et al., 2013, s. 187).

Jermář et al. (2017) konflikt obecně vymezuje jako kolizi protikladných sil a tendencí či jako srážku protichůdných názorů, postojů, zájmů a motivů.

Vzhledem k předchozím výrokům lze říct, že díky odlišnosti jednoho člověka od druhého na základě jeho názorů, zvyků či představ vznikají konflikty. Jsou součástí našeho každodenního života a nevyhýbají se ani našemu pracovnímu prostředí (Slaměník, 2011).

2.1.1 Členění konfliktů

Jako v mnohých oblastech psychologie, ani zde není možné nalézt jednotný pohled na členění konfliktů. Pokud bychom se ponořili do bohaté literatury věnující se této problematice, nelezli bychom u různých autorů odlišné přístupy. Jedním z pohledů, který se zde nabízí, uvádí ve svých dílech Jermář et al. (2017) i Křivohlavý (2008), kteří člení konflikty podle jejich psychologické charakteristiky:

- **Konflikty představ:** Každý jsme unikátní a podle toho se řídí i naše představy. Je zcela přirozené, že například pokud nastane problém, máme každý svoji specifickou představu ohledně přístupu k jeho řešení.
- **Konflikty názorů:** Názor se od představy liší tím, že určitou představu spojíme s hodnotícím soudem. Jednoduše bychom mohli říct, že tento druh konfliktu vzniká, pokud jedna a ta samá skutečnost je hodnocena odlišně. Příkladem může být odlišný názor na rozsudek soudu.
- **Konflikty postojů:** Tento druh by se dal popsat jako názory zabarvené osobními citovými vztahy, které vyplývají z různých tendencí a přístupů jednotlivců k individuálním skutečnostem.
- **Konflikty zájmů:** Tento druh konfliktu je obzvláště problémový a patří k nejhůře řešitelným. Jeho povaha pochází z naprosto přirozené touhy po uspokojení svých potřeb na úkor druhých. Křivohlavý (2008) navíc tuto problematiku rozšiřuje o konflikt dvou neurvalců, kde ani jeden účastník konfliktu nechce ustoupit a konflikt dvou gentlemanů, kde si naopak oba dávají přednost a nikdo nechce jít první, příkladovou situací může být např. oznámení špatné zprávy vedoucímu pracovníkovi.

Společnou charakteristiku, kterou v typologii konfliktů spatřuje většina autorů, bychom spatřili v počtu zúčastněných aktérů (Slaměník, 2011). Příkladem tohoto tvrzení může být Bednář et al. (2013), který ve své knize používá následující členění:

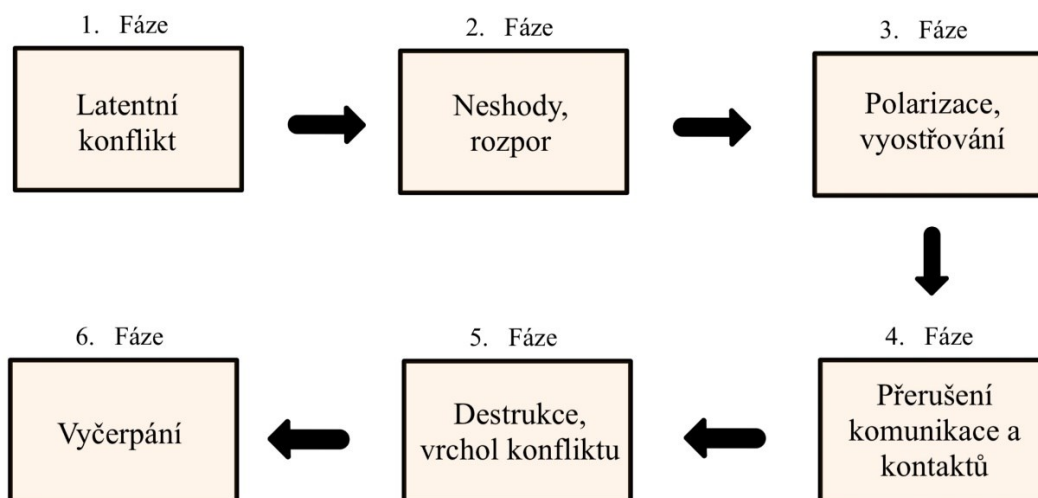
- **Intrapersonální konflikty:** Tento konflikt označuje konflikt, který se odehrává uvnitř jednotlivce, tj. v jeho vlastní mysli (Stibalová, 2011). Tento typ konfliktu vzniká, když jedinec zažívá rozpor mezi svými vlastními myšlenkami, pocity, hodnotami nebo cíli. Jermář et al. (2017) dále rozlišuje jednotlivé typy intrapersonálních konfliktů na:
 - **Střet dvou pozitivních motivů** (apetence – apetence): Člověk si zde musí vybrat jednu ze dvou stejně pozitivních možností.
 - **Střet mezi dvěma negativními motivy** (averze – averze): Člověk si zde musí vybrat jednu ze dvou stejně negativních možností.
 - **Střet mezi pozitivním a negativním motivem** (apetence – averze): Člověk si zde musí vybrat jednu ze dvou možností, které zároveň obsahují pozitivní i negativní prvky.

- **Interpersonální konflikty:** Slaměník (2011) z hlediska struktury aktérů charakterizuje interpersonální konflikty jako konflikty reprezentované dvěma a více osobami. Existuje mnoho směrů, ve kterých se od sebe lidé mohou lišit. Účastníci tohoto střetu zde reprezentují své vlastní individuality proti ostatním. Typickým aktérem je člověk s extrovertní povahou (Bednář et al., 2013).
- **Skupinové konflikty:** Jedná se o konflikty, které probíhají uvnitř jedné skupiny. V pracovním prostředí se může jednat o situace spojené s vymýšlením řešení určitého problému (Jermář et al., 2017)
- **Meziskupinové konflikty:** Významný dopad na fungování organizací mohou mít právě zmíněné meziskupinové konflikty, jejichž aktéry jsou dvě a více skupin. Pokud bychom hledali příklady z praxe, mohli bychom tímto pojmem označit například konflikty mezi směnami či různými firemními odděleními (Jermář et al., 2017).

2.1.2 Fáze konfliktu

Fáze konfliktu představují postupné etapy vývoje konfliktu od jeho vzniku až po případné řešení nebo vyostření. Tyto fáze nám pomáhají analyzovat a porozumět postupu konfliktních situací a mohou být klíčovým nástrojem pro efektivní intervenci a správné řízení konfliktu. Strukturu tohoto vývoje uvádí Jermář et al. (2017) a Plamínek (2018), kteří se shodují v 6 fázích, které znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Fáze konfliktu



Zdroj: Plamínek (2018), zpracováno autorem

1. **Fáze:** Latentní konflikt představuje první fázi konfliktního procesu, která je charakterizována skrytým nebo potenciálním napětím mezi jednotlivci nebo skupinami. V této fázi konflikt ještě není otevřený a pozorovat ho můžeme na vnějším chování jako například podrážděnost, nervozita, a chování neodpovídající normálnímu stavu. V tomto okamžiku je příhodné povzbudit účastníky ke sdílení svých názorů a postojů v podobě otevřené komunikace.
2. **Fáze:** Neshody a rozpory jsou už všem zcela zřetelné, ale navzdory tomu nikdo nevěnuje pozornost jejich urovnání. Konflikt ještě není v takové fázi, aby se stal nezvladatelným pro řešení vlastními silami.
3. **Fáze:** V této fázi dochází k vyhrcování situace, což zahrnuje slovní napadání a aktivní bránění svojí pravdy. Je tedy jasné, že účastníci si navzájem nedůvěřují a pro úspěšné řešení je příhodné pozvat nezávislou osobu do role prostředníka.
4. **Fáze:** Konflikt došel do takové míry, ve které spolu jednotlivé strany odmítají komunikovat a vyhýbají se osobním kontaktům. Situaci je tedy opět dobré řešit pomocí třetí strany, která se bude snažit konflikt urovnat pomocí vyjednávání s dvěma stranami.
5. **Fáze:** V této fázi konflikt dosahuje svého vrcholu. Dochází k vzájemné konfrontaci a napadání. Pomoc třetí strany je zde již nezbytná.
6. **Fáze:** Konflikt trvá už natolik dlouho, že účastníci jsou vyčerpaní a znechucení. Aktéři začínají pociťovat pocit bezvýchodnosti a nechtějí v něm již nadále pokračovat ani hledat řešení. Takovéto vyčerpání je ideální pro snahu o vyřešení, jelikož účastníci už neprojevují tak silné emoce. Opět je zde dobré přizvat na pomoc třetí stranu a pokusit se o smír.

2.1.3 Příčiny a důsledky konfliktu

Pokud stojíme u nějakého konfliktu a chceme jej efektivně vyřešit, nezbyvá nám nic jiného, než se s ním seznámit, a především porozumět příčinám jeho vzniku. Toto poznání je jedním ze základních kamenů, jestliže chceme konflikt převést do požadovaného stavu a v budoucnu předcházet jeho vzniku. Bělohávek et al. (2001) uvádí ve své knize jako nejčastější příčiny následující body, ve kterých sděluje konkrétní příklady:

- **nesoulad osobností nebo hodnotových systémů,**
- **nejasné hranice náplně práce,**
- **soupeření o omezení zdroje,**
- **nepřiměřená komunikace,**
- **výkon jednoho je závislý na výkonu druhého,**
- **složitost organizace,**
- **nejasnost v rámci strategií, standardů a pravidel,**
- **nepřiměřené termíny a přílišný časový tlak,**
- **kolektivní rozhodování,**
- **nesplněná očekávání,**
- **nevyřešené a potlačené konflikty.**

Obecnější pohled na problematiku příčin konfliktů nabízí Jermář et al. (2017), který zvolil obecnější přístup a jednotlivé příčiny rozčlenil do tří skupin na organizační, sociální a osobnostní. Obdobně můžeme rozdělit příčiny i takto („Causes and Outcomes of Conflict“, 2010):

- **Organizační struktura:** Například pokud společnost používá maticovou strukturu jako svou organizační formu, bude mít předem vyšší pravděpodobnost vzniku konfliktu.
- **Omezené zdroje:** Zdroje, jako jsou peníze, čas a vybavení, jsou často omezené. Pokud má skupina zaměstnanců přístup k těmto zdrojům, zatímco ostatní ne, konflikt může vzniknout mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi zaměstnanci a vedením.
- **Indterdependence úkolů:** Další příčinou konfliktu je interdependence úkolů. To znamená, že splnění úkolu jednoho pracovníka je závislé na splnění úkolu jiného pracovníka. Například, pokud je úkolem vytvořit reklamu pro produkt, závisí navržení textů a rozvržení na týmu kreativců, vizuální stránka na fotografovi nebo kameramanovi, opatření reklamních prostorů na pověřeném člověku a tak dále. Dokončení cíle (vysílání nebo publikace vaší reklamy) závisí na ostatních.
- **Neslučitelné cíle:** Častým důvodem pro vznik konfliktu je, že si dva lidé myslí, že jejich cíle si navzájem odporují a vylučují se. V rámci organizace mohou tyto

problémy nastat ve spojitosti s odměňováním, kdy snaha jednoho pracovníka o odměny vede k tomu, že druhý o ni přijde.

- **Osobnostní rozdíly:** Rozdílné osobnosti mohou být také velice častým problémem z hlediska porozumění
- **Problém v komunikaci:** I k těm největším konfliktům často stačí jen několik špatně zvolených slov či jiný problém v komunikaci, kterým může být například ztracený mail. Často totiž nesprávnou komunikací vytváříme u svého protějšku příznivé podmínky pro vznik negativních myšlenek.

V rámci problematiky konfliktů jsou jako jejich příčiny neméně důležité i možné důsledky konfliktu. Je zcela přirozené, že pokud někdo slyší slovo konflikt, okamžitě se mu vybaví spíše špatné myšlenky, celkově je pohlcen negativními emocemi a chce se mu vyhnout. Je to dáno tím, že během konfliktních situací člověk zažívá převážně emoce jako například strach, nenávist, úzkost, zlost, bezmoc, vztek a jiné podobně negativní, které s sebou přináší nervozitu, podrážděnost či napětí. Tyto stavy mohou po určité době působení přinést i fyziologické následky ve formě bolesti hlavy, břicha, zvýšeného krevního tlaku apod. (Jermář et al., 2017). I z pohledu zaměstnavatele se jedná spíše o negativum, protože konflikty ovlivňují pracovní výkony (Bednář, 2015).

Bělohlávek et al. (2001) však ve své knize uvádí, že v 70. letech minulého století se objevila revoluční myšlenka, že konflikt má i pozitivní dopady a pro organizaci může být dokonce i žádoucí. Bezkonfliktní prostředí je skvělé a pro udržování stávajícího stavu, na druhou stranu tím ale brání rozvoji organizace, z čehož vyplývá, že konflikt je stimulant pro změny (Plamínek, 2018). Jako některé pozitivní vlivy můžeme vnímat (Jermář et al., 2017):

- **popud k pozitivní změně,**
- **aktivizuje a energizuje jedince,**
- **dává prostor k ujasnění si názorů a postojů,**
- **zabraňuje stagnaci,**
- **podporuje tvořivost,**
- **zlepšuje kvalitu rozhodování,**
- **uvolňuje napětí.**

Výše zmíněné však neznamená, že všechny podniky by měly vyhledávat konflikty. Je třeba si uvědomit všechny skutečnosti a brát na zřetel i negativa, protože velké množství nebo přílišná síla konfliktu může mít na zaměstnance velice vyčerpávající vliv (Plamínek, 2018).

Pokud bychom na konfliktnost nahlíželi dle její intenzity, kterou označíme jako nízkou, střední nebo vysokou, mohli bychom sledovat její působení na organizaci. Nízká konfliktnost má negativní vliv, protože zde nedochází k potřebným změnám a v organizaci se objevují projevy stagnace. Vysoká konfliktnost má také negativní vliv, protože pod náporom neustálých konfliktů je pozornost pracovníků odvedena od práce k soupeření. Střední konfliktnost je však tou ideální, protože přiměřená intenzita konfliktů přívětivě stimuluje k rozvoji (Bělohávek et al. 2001).

2.1.4 Řešení konfliktu

„Řešení konfliktu lze definovat jako neformální nebo formální proces, který dvě nebo více stran používá k nalezení mírumilovného řešení svého sporu.“ (Shonk, 2023).

Navzdory všem snahám se dříve nebo později nějaký konflikt vždycky najde, což vyplývá z přirozenosti mezilidských vztahů (Plamínek, 2018). Nemusí se ani jednat o situace, kdy někdo konflikt záměrně vyhledává. Takové situace se tím pádem nevyhnou ani organizacím, ve kterých mohou napáchat znatelné škody. V rámci řešení konfliktů se nám nabízí pestrá paleta stylů, jak ke konfliktům přistupovat, ale prakticky není možné najít jeden univerzální styl, který by byl adekvátní pro veškeré typy konfliktních situací. Mezi nejefektivnější však lze řadit techniky soustředící se na deeskalaci konfliktu a techniky, které překonávají divergenci zájmů, u obou je ale nezbytná přítomnost vůle a motivace o ukončení tohoto konfliktu (Slaměnik, 2011).

Jedním z možných nástrojů managementu pro usměrnění konfliktu může být dle Bělohávek et al. (2001) změna ve vnímání konfliktu. Podobný nástroj uvádí i Plamínek (2012), který se věnuje vztahu sporu, problému a emocí. Pokud bychom si to představili jako rovnici, spor se rovná problému, ke kterému jsou přičteny naše emoce, které v nás problém vyvolává. Změna ve vnímání zde tedy znamená to, že jako u rovnice si vyjádříme jako neznámou problém. Změnou ve vnímání totiž dosáhneme toho, že v aktuálním řešení zůstane pouze podstatný problém, který se rovná sporu bez emocí. Z neracionálního problému vznikne problém racionální.

Dalšími možnými základními styly v řešení konfliktů mohou být:

- **Soupeřivý styl:** Tento styl by se dal také považovat za silně autoritativní, protože se zde aktivně prosazují zájmy jedné strany bez ohledu na druhou. Charakteristický je pro něj využití dominance a síly, která je výhodou dominující strany. Cílem zde není konflikt urovnat, ale ukončit výhrou dominující strany (Jermář et al., 2017; Slaměník, 2011).
- **Vyhýbavý styl:** Některé konflikty si žádají pro někoho nečekané přístupy. Tento styl radí, že někdy je příhodnější nechat obě strany ve stavu prohra – prohra. Je to z toho důvodu, že informace nám předložené nejsou dostačující k uspokojivému řešení konfliktu a je lepší konflikt nechat dojít k tomuto výsledku, nebo jej předat někomu, kdo je schopen nalézt efektivnější (Jermář et al., 2017).
- **Přízpůsobivý styl:** Jedinec v tomto případě podřizuje svoje zájmy zájmům protistrany. Jeho hlavním cílem je, aby na pracovišti zůstaly dobré vztahy (Jermář et al., 2017).
- **Kompromisní styl:** V rámci kompromisu nejde o nalezení jasného vítěze ani poraženého. Důraz je kladen na nalezení řešení, které vyhovuje oběma stranám a jsou schopné ho přijmout (Slaměník, 2011).
- **Kooperativní styl:** Přednost této metody je především v tom, že se pokouší prosadit zájmy obou skupin společnými silami. Obě strany se v tomto ohledu snaží být ohleduplné a kooperativní, což napomáhá v udržování dobrých vztahů na pracovišti. Nevýhodou oproti ostatním je však jeho časová náročnost a obtížnost (Jermář et al., 2017; Slaměník, 2011).

Jiný pohled nabízí Bednář et al. (2013), který neuvádí jednotlivé styly řešení konfliktů, ale přímo se orientuje na jednotlivé kroky a body, které by se při správném řešení konfliktů měly objevit: jejich řešení ve správnou dobu a na správném místě; používání chladné hlavy; dostatečný prostor pro prezentaci názoru obou stran; nárok obou stran na odlišný postoj; aktivní naslouchání protistraně; nalezení kompromisu, ne vítězství jedné strany. Důležitost aktivního naslouchání zdůrazňuje ve svém díle i Barták (2023), který uvádí, že právě to je základem navázání komunikace.

2.2 Šikana na pracovišti

Tato část, která se věnuje šikaně na pracovišti, se zaměřuje konkrétně na mobbing, bossing a vysvětlen je i staffing. Tyto jevy představují významné problémy, které ovlivňují nejen jednotlivé zaměstnance, ale v důsledku mohou mít dopad i na efektivitu a atmosféru v celé organizaci.

2.2.1 Mobbing

Mobbing, známý také jako šikanování na pracovišti z řad spolupracovníků, představuje závažný problém v pracovním prostředí, který má škodlivé důsledky pro jednotlivce i organizace jako celek. Definice pro tento pojem je hned několik a žádná není označena jako jednotná, nicméně všechny jsou si ve své podstatě podobné (Pauknerová et al., 2012). „Mobbing se obecně definuje jako nepřátelská a neetická komunikace v pracovním prostředí, která je systematicky zaměřená na jednoho zaměstnance.“ (Tomšej, 2020, s. 124). Obdobnou definici uvádí ve své knize Wagnerová et al. (2011), kde mobbing popisuje jako systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti. Abychom jev mohli označit jako mobbing, musí mít charakteristiky jako dlouhodobost, pravidelnost, systematicčnost, neetičnost, zákeřnost a například bezcitnost (Svobodová, 2008; Tomšej, 2020).

Ačkoli nejde vždy s plnou jistotou určit, kdo by se mohl stát obětí mobbingu, existují jisté atributy, které vykazují zvýšenou pravděpodobnost. Hned na počátku je ale potřeba si vyvrátit široce rozšířený mýtus, podle kterého jsou oběťmi pouze slabí či jinak handicapovaní lidé (Svobodová, 2008). Nejčastěji se jedná o osoby nějakým způsobem osamocené v daném kolektivu, objektivním příkladem může být žena v mužském kolektivu (Wagnerová et al., 2011). Celkově bychom ale ty nejpodstatnější důvody mohly podle sdružit do 4 skupin:

- **Fyzická odlišnost:** Fyzická odlišnost byla již od základních škol velice atraktivním terčem. Vzhled je totiž něco, co na člověku vidíme jako první a z toho důvodu může pravděpodobnost mobbingu zvyšovat jakákoli tělesná vada, obezita, barva pleti, vada řeči, styl oblékání apod. To vše však v závislosti na prostředí (Svobodová, 2008).

- **Psychická odlišnost:** Po této stránce se jako nejvíce problémové jeví vlastnosti lidí, kteří mohou být introvertní, poddajní, neprůbojní, citlivý, úzkostní apod. (Svobodová, 2008). Je mnoho vlastností, které mohou přitáhnout pozornost mobbera. Z těch na první pohled méně očekávaných si můžeme představit například jedince, kteří nějakým způsobem předčívají ostatní svojí inteligencí, kreativitou, motivovaností, morálkou apod. (Bednář et al., 2013).
- **Nový pracovník:** Jedná se o speciální skupinu lidí, kteří jsou ohroženi více než ostatní. Na základě toho, kam přišli, vznikla mnohá hovorová označení, která už ze své podstaty vyjadřují vůči nově příchozím posměch či méněcennost. Nový pracovník může být svým novým kolektivem brán jako hrozba nebo vetřelec (Svobodová, 2008).
- **Obětní beránek:** Někteří lidé mají od přírody potřebu si pod velkým tlakem nějakým způsobem ulevit. Pokud je tlak ale příliš velký, může v rámci nějaké situace dojít k incidentu, během kterého si takovýto člověk uleví na někom jiném. Po opakovaném ulevování mobbera je mobbovaný jedinec pomalu vytlačován z kolektivu a může se stát kořistí pro další své kolegy (Svobodová, 2008).

Mobberem se může stát v podstatě kdokoli, kdo nedokáže ovládnout svoji agresi, opět však neexistuje přesný typ člověka, nebo popis, který by byl univerzální k jeho odhalení. Vlastnosti, které mu však většinou nejsou cizí jsou například autoritativnost, egocentričnost, namyšlenost, výbušnost, bezcitnost, pocit nadřazenosti, potřeba někoho ovládat, slabá emoční inteligence a neschopnost přiznat si svoji chybu (Svobodová, 2008; Wagnerová et al., 2011).

Pokud jde o fáze vývoje mobbingu, Tomšej (2020) uvádí ve své knize následující čtyři fáze:

1. **Fáze:** Na pracovišti dochází ke konfliktu, který není korektně vyřešen a končí výhrou jedné strany, která začne tohoto vítězství a převahy zneužívat proti oběti.
2. **Fáze:** Dochází k projevům mobbingu ze strany mobbera, který k podobným činům nabádá i ostatní členy pracovního kolektivu. V této části jsou typické projevy typu dobírání, výsměch, očerňování, umlčování a zpochybňování.

3. **Fáze:** Oběť na sobě začíná pociťovat dopady mobbingu, což se ve finále projeví na její pracovní výkonnosti. Mohou nastat její častější absence a jiné pokusy o vyhýbání se mobberovi. V tomto okamžiku začíná být pro vedení zřetelný nějaký problém. Vedení však nemá dostatek informací, aby vědělo, že se jedná o mobbing, do problému tedy zcela nevidí a problém se snaží řešit napomínáním oběti.
4. **Fáze:** V tomto bodě dochází k definitivnímu vyřazení oběti z pracovního prostředí. Častým řešením je pro oběť v této fázi podání výpovědi, pokud tak zaměstnavatel neučiní dřív. V extrémních a ojedinělých případech však může situace eskalovat až k tomu pro oběť nejhoršímu následku, a tím je sebevražda (Tomšej, 2020).

2.2.2 Bossing a Staffing

Bossing je ve své podstatě velice podobný mobbingu, rozdílem zde ale je v postavení zúčastněných, kdy útočník je v pozici nadřízeného, který aplikuje toto chování vůči svému podřízenému (Svobodová, 2008; Tomšej, 2020). Další rozdíly bychom mohli spatřit v oblasti motivů, které vedou nadřízeného k těmto činům. Nové motivy mohou být strach o pracovní pozici, žárlivost na schopnějšího či jinou hrozbu týkající se jeho pozice (Pauknerová et al., 2012).

Z hlediska bezpečí je tento typ mnohem nebezpečnější, protože nadřízený má k dispozici mnohem více prostředků k šikanování. Projevy mohou vypadat jako zadávání naprosto nesmyslných úkolů, při kterých může být pracovník zesměšňován, dále zadávání úkolů, pro které pracovník nedisponuje dostatečnou mírou dovedností. V jiných případech může nadřízený podat zkreslené hodnocení zaměstnance a ovlivňovat výši finančních i jiných odměn (Tomšej, 2020). Pokud bossing začíná být zřejmý, je zde problém v rámci jeho prokazování mnohem větší, než tomu je u mobbingu.

Krom mobbingu a bossingu existuje ještě **staffing**. Staffing je přímým opakem bossingu a znamená situaci, ve které je obětí nadřízený a útočníkem je zaměstnanec nebo zaměstnanci (Svobodová, 2008; Tomšej, 2020). V rámci této bakalářské práce však staffing nebude blíže rozebírán.

2.3 Diskriminace na pracovišti

Pojem diskriminace je něco, co slyšíme skoro každý den, ale k správnému pochopení tohoto termínu je nezbytné objasnit nejprve rovnost, protože z její narušování pojem diskriminace vychází.

Rovnost je princip či stav, ve kterém je ke všem lidem či skupinám přístupováno rovným a spravedlivým způsobem, kde mají stejná práva, příležitosti v osobním i pracovním životě a stejné vyhlídky na šťastné a kvalitní vedení života (Tomšej, 2020).

Diskriminaci definuje Tomšej (2020) jako znevýhodnění zaměstnance ve srovnání s vhodným komparátorem z diskriminačních důvodů, pro které neexistuje přiměřené ospravedlnění. Komparátor je v tomto případě stěžejní, protože o diskriminaci mluvíme tehdy, pokud se jedná o jasné znevýhodnění oproti jinému zaměstnanci ve stejné situaci. V zaměstnání se objevuje diskriminace například kvůli pohlaví, rase, věku, sexuální orientaci, zdravotnímu postižení, vyznání apod. (Armstrong & Taylor, 2015).

Armstrong & Taylor (2015) dále ve své knize uvádí nejčastější příčiny soudního jednání se zaměstnavateli:

- **Přímá diskriminace:** V situacích, kdy je diskriminační důvod přímo zřetelný. Například, pokud zaměstnavatel nepřijme muže nad 50 let do jinak čistě mužského kolektivu (Tomšej, 2020).
- **Nepřímá diskriminace:** V případě, že zaměstnavatel použije na první pohled neutrální důvod, ale fakticky tím způsobí určité skupině vážné komplikace (Tomšej, 2020). Vyžadování docházky do práce i v dny, kdy to víra daného zaměstnance zakazuje.
- **Pronásledování:** Neposkytnutí reference na pracovníka, jehož odchod nebyl v dobrém.
- **Obtěžování:** Dobírání si někoho kvůli jeho etnickému původu.

Pokud dojde k obvinění z diskriminace, mají zaměstnavatelé jen málo prostředků k obraně. Ubránit se může pouze v případě, že ke svému činu ho vedl racionální důvod, příkladem může být například vyžadování lidí určitého věku a pohlaví za účelem modelingu (Armstrong & Taylor, 2015). Na tomto příkladu je krásně vidět, že důvodem, proč diskriminace není zákonem tolerována, není, aby měli všichni vždy

stejné postavení, důvodem je pouze zamezení znevýhodňování a zvýhodňování podle charakteristik (Tomšej, 2020). Tento konkrétní zákon, který se této oblasti v České republice věnuje, je zákon č. 198/2009 Sb., který je také známý pod názvem antidiskriminační zákon.

3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí hraje důležitou roli v utváření a ovlivňování vztahů na pracovišti. Je to místo, na kterém pracovník realizuje svoji pracovní činnost a stává se tím jeho bezprostředním okolím. Jakékoli pracoviště, ať už se jedná o kancelářské prostředí, průmyslovou halu, zdravotnické zařízení nebo jiný typ organizace, má své vlastní specifické charakteristiky a dynamiku, které ovlivňují interakce mezi zaměstnanci. Nemalý vliv má také na pohodu zaměstnanců, stres, fyzické a psychické zdraví, fluktuace v podniku, produktivita a kreativita, firemní reputace, a hlavně na spokojenost zaměstnanců v práci (Taheri et al., 2020). Z toho důvodu je na místě, aby se právě v pracovním prostředí udržovaly co možná nejlepší podmínky (Michalík, 2009).

Pracovní prostředí zahrnuje nespočet aspektů a ani pohled odborníků či institucí na tuto problematiku není vždy jednotný, neboť se zde můžeme setkat se vším počínaje fyzickými parametry pracoviště až po psychologické jevy.

Z pohledu Státního zdravotnického ústavu (n.d.) se nabízí následující pohled na členění faktorů:

- **Fyzikální:** Mezi nejdůležitější je zde řazeno tepelně-vlhkostní mikroklima, elektromagnetické pole, ionizace ovzduší, hluk na pracovišti a vibrace.
- **Chemické:** Tato část je zde věnována různým faktorům zahrnujícím organické i anorganické sloučeniny v jejich odlišných stavech.
- **Biologické:** V rámci těchto faktorů se jedná zejména o mikroorganismy, které mohou být u člověka příčinou nejrůznějších zdravotních onemocnění.
- **Prašnost na pracovišti:** V této části bychom našli problematiku aerosolů, které se dále člení na prach, kouř a dým.
- **Fyziologické:** Zde je rozvedena fyzická náročnost pracovní činnosti v kontextu dopadu na fyziologické zdraví pracovníka.
- **Psychologické:** K tomuto faktoru řadí psychickou pracovní zátěž, stres a vztahy na pracovišti.

Jiný pohled na členění přináší Pauknerová et al. (2012), která mezi podmínky pracovního prostředí jmenuje především tyto faktory:

- **Prostorové a funkční řešení pracoviště (včetně estetického):** V této oblasti se věnuje zejména nárokům na pracoviště ve spojitosti s antropometrickými vlastnostmi a pohybovými potřebami pracovníků.
- **Fyzické podmínky práce:** Zde můžeme nalézt osvětlení pracoviště, barevné řešení, zvukové a mikroklimatické podmínky.
- **Optimalizace techniky a pracovních prostředků**
- **Bezpečnost práce**
- **Organizační podmínky práce**
- **Zdravotně preventivní péče o pracovníky**
- **Hygienické podmínky**
- **Sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí**

Oproti výše zmíněným, Michalík (2009) zestručňuje členění jednotlivých faktorů pracovního prostředí do následujících čtyř faktorů.

- **Formální stránka:** Součástí je vybavení, estetické řešení pracoviště, vytyčení prostoru k práci, hluk, osvětlení apod.
- **Činnostní stránka:** Mezi tyto faktory řadí charakter činnosti, motivaci, odměňování, rozvoj pracovníků apod.
- **Vztahová stránka:** Zde bychom našli vztahy zaměstnanců mezi sebou, zaměstnanců se zaměstnavateli, neformální vztahy, formální apod.
- **Bezpečnostní stránka:** Sem spadá bezpečnost jak pracovníků, tak bezpečnost majetku podniku.

Po důkladném zkoumání různých přístupů výše uvedených autorů k členění faktorů pracovního prostředí, jak je prezentovali autoři v předchozí kapitole, je zřejmé, že existuje značná shoda a podobnost mezi jejich analýzami. Většina autorů se převážně shoduje ve vymezení oblastí pracovního prostředí. Jejich perspektivy poskytují ucelený pohled na dynamiku, která formuje pracovní prostředí a vytváří podmínky pro interakce mezi zaměstnanci.

V reakci na podobnosti v členění je v této práci utvořena vlastní struktura pro klasifikaci faktorů pracovního prostředí. Faktory byly vyčleněny na základě poznatků získaných důkladným studiem této problematiky jako nejrelevantnější pro specifické potřeby této

bakalářské práce s ohledem na povahu zkoumaného pracoviště. Členění faktorů pracoviště je tedy následující:

- **uspořádání pracoviště a pracovního místa,**
- **fyzikální aspekty pracoviště,**
- **sociálně – psychologické faktory,**
- **organizační podmínky podniku,**
- **bezpečnostní faktory.**

3.1 Uspořádání pracoviště a pracovního místa

Mezi klíčové faktory pracovního prostředí patří pracoviště a pracovní místo, což má významný vliv na každodenní pracovní život. Pracovní místo lze chápat jako konkrétní část pracoviště v rámci dané organizace. Jedná se o specificky vymezený prostor, který slouží k vykonávání pracovních činností a je určen pro konkrétní pracovníky. Jak pracoviště, tak i konkrétní pracovní místo jednotlivce hrají zásadní roli ve způsobu, jakým zaměstnanec vnímá a vykonává svou práci. Je nezbytné, aby design pracovního místa byl pečlivě promyšlený s ohledem na efektivní využití pracovního prostoru (Michalík, 2009).

Pro každého pracovníka jsou vizuální a funkční aspekty pracovního prostředí nesmírně důležité. Jeho pracovní místo by mělo být navrženo s ohledem na optimální využití pracovního prostoru, což přispívá k pohodě a efektivitě práce. Zajištění určitých podmínek pro pracovníka je klíčové pro plnohodnotné vykonávání pracovních úkolů. To zahrnuje nejen prostorovou organizaci, ale také ergonomii a další faktory, které podporují efektivitu a pohodu každého jednotlivce v pracovním prostředí (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Aby bylo uspořádání pracoviště v souladu se zákonem, podniku přinášelo co nejefektivnější výsledky a zaměstnancům co nejvíce usnadnilo práci, je třeba znát antropometrické nároky pracovníků a zároveň musí být pracoviště uspořádáno tak, aby zajistilo možnost účelně vykonávat pracovní pohyby (Pauknerová et al., 2012). Příkladem může být nařízení vlády č. 361/2007 Sb. § 47 odst. 1, které přímo pojednává o vzdušném prostoru připadajícím na 1 zaměstnance v závislosti na povaze práce. Podle

něj připadá na zaměstnance pracujícího v sedě 12 m³, vykonávajícím práci ve stoje 15 m³ a na pracovníka, který vykonává těžkou tělesnou práci 18 m³.

3.2 Fyzikální aspekty pracoviště

Fyzikální podmínky práce se týkají různých faktorů a aspektů v pracovním prostředí, které ovlivňují pohodu, zdraví a výkonnost zaměstnanců a do jisté míry i s tím spojené vztahy. Tyto podmínky zahrnují různé fyzikální parametry a prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují.

3.2.1 Osvětlení

Správné a kvalitní osvětlení na pracovišti je pro lidi velice důležité, neboť zrak je hlavním způsobem, jak člověk získává informace (Švábová et al., 2015). Známý je také fakt, že člověk získává přibližně 80 % až 90 % informací zrakem, což zdůrazňuje význam tohoto faktoru na pracovišti (Michalík, 2009). Od přírody je lidské oko přizpůsobeno slunečnímu svitu, který je přes den rovnoměrný. Vzhledem k povahám pracovišť však někdy není možné tento standard zaručit a je nezbytné přikročit k alternativnímu umělému osvětlení. Důvodem pro tuto alternativu může být fluktuace světla vlivem počasí či ročního období. Spojení obou typů osvětlení se nazývá kombinované. Pokud je nezbytné přistoupit k umělému osvětlení, je nutné, aby byl zvolen vhodný směr, byla dodržena stálost, rovnoměrnost a zamezeno oslňování, velkému kontrastu a zkreslování prostoru stíny (Michalík, 2009; Pauknerová et al., 2012).

3.2.2 Barvy v pracovním prostředí

Různé barvy mohou vyvolat různé emocionální a fyzické reakce, například při vhodném zvolení mohou lidé pociťovat méně únavu, a proto je důležité vybrat barvy v pracovním prostoru s ohledem na specifické potřeby a cíle daného pracovního prostředí (Jermář et al., 2017).

Lidské oko je schopno za normálních podmínek vnímat zhruba 150 barevných odstínů (Michalík, 2009). Rozlišujeme teplé barvy (např. červená), které na člověka působí povzbudivě, a studené barvy (např. modrá), které spíše člověka uklidní. Kontrastní barvy jsou velice užitečné například pro označení nebezpečných úseků (rohy, schody

apod.), což má za následek minimalizaci pracovních úrazů. Z výše uvedeného tedy plyne, že barvy mohou plnit funkci bezpečnostní, orientační či estetickou (Pauknerová et al., 2012).

3.2.3 Hluk

Člověk je po celý svůj život vystaven takřka nekončícím zvukovým podnětům. Zvuky nás obklopují dokonce i když spíme, i když je jejich intenzita velice nízká. Je zkrátka skoro nemožné nalézt místo, kde není absolutně žádný zvuk. Oproti tomu hluk je dle World Health Organization (2010) podceňovaným nebezpečím, které může způsobit řadu krátkodobých i dlouhodobých zdravotních problémů. Dlouhodobé vystavování nadměrnému hluku má v nejhorších případech za následek částečnou nebo i úplnou hluchotu. Dochází k poškození sluchového ústrojí a nervové soustavy. To může vyvolat řadu duševních onemocnění (například neurózu) (Pauknerová et al., 2012). Kromě toho se v důsledku objevují i problémy v dorozumívání a soustředění v práci i v osobním životě pracovníka (Health and Safety Executive, 2012).

Na hluk můžeme nahlížet pomocí dvou fyzikálních veličin. Hertz (Hz) udává frekvenci zvuku, jednoduše řečeno se jedná o výšku zvuku. Mladý, zdravý a dospělý člověk slyší v rozsahu kmitočtů 16 Hz až 20 000 Hz (Michalík, 2009). Druhou jednotkou je decibel (dB), který udává hlasitost. Při hodnotě 0 dB člověk nic neslyší a při hodnotě 140 dB dochází ke ztrátě sluchu. Za nadměrný hluk na pracovišti se považuje situace, kdy se po dobu pracovní směny pohybuje průměrná hladina kolem 85 dB (Šváblová et al., 2015). Příklady intenzity hluků kolem nás jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka č. 1: Příklady intenzity hluku

Intenzita	Zdroj hluku
30 dB	Tichý šepot (1 m)
60 dB	Normální rozhovor
90 dB	Provoz na dálnici
110 dB	Motorová pila
130 dB	Tryskový motor

Zdroj: Michalík (2009), zpracováno autorem

Odstranění nebo minimalizace hluku na pracovišti ze strany zaměstnavatele lze dle Health and Safety Executive (2012) a dosáhnout následujícími způsoby:

- **Omezením hluku u zdroje:** Zavedení protihlukových izolačních prvků či provedení.
- **Technologicky:** Upravení zdroje působení.
- **Použitím ochranných pomůcek:** Základními pomůckami jsou klapky na uši, špunty do uší a ušní zátky.

Z pozice zaměstnance je nejdůležitější, aby v tomto směru spolupracoval, dbal pokynů zaměstnavatele, dodržoval bezpečnost práce a vždy používal poskytnuté ochranné pomůcky (Health and Safety Executive, 2012).

3.2.4 Mikroklimatické a biologické podmínky

Mikroklimatické podmínky na pracovišti se týkají okamžitých a místních fyzikálních podmínek, které působí na zaměstnance. Jedná se o širokou škálu faktorů, mezi které je řazena například teplota, prašnost, chemikálie a vlhkost vzduchu (Michalík, 2009; Pauknerová et al., 2012; Státní zdravotní ústav, n.d.).

Teplota na vnitřním pracovišti (kanceláře) by měla být maximálně 27 °C (Bezpečnost práce, 2016). U prací, kde se zvyšuje fyzická náročnost, se nároky na tyto hranice snižují (Pauknerová et al., 2012). U venkovních prací a prací spojených s extrémními teplotami pak zákon ukládá specifické povinnosti zaměstnavateli v rámci zachování bezpečnosti práce s ohledem na hladinu teploty a dobu vystavení zaměstnance. Například dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb. § 7 odst. 2 musí zaměstnavatel při práci při teplotě 4 °C a nižší poskytnout svým zaměstnancům ohřívárnu. Nejčastější zdravotní potíže s teplotami spojené jsou úpal, úžeh, vyčerpání, křeče, kožní problémy a závratě (Kutanjac, 2023; Urbancová & Vrabcová, 2023).

Prašnost chápeme jako znečištění ovzduší částicemi, které nazýváme aerosol. Prach působí na člověka velmi rozmanitými způsoby. Kromě dráždivých účinků může docházet u senzibilnějších jedinců i k fibrogenním a alergogenním účinkům (Švábová et al., 2015).

Chemické faktory představují organické i anorganické sloučeniny v podobě směsí nebo čisté sloučeniny. Tyto škodliviny mohou vstoupit do organismu pracovníka

nejméně dýchací soustavou (v podobě plynů, dýmu, výparů, mlhy), dále potřísněním pokožky nebo přímým požitím (Státní zdravotní ústav, n.d.).

3.3 Sociálně – psychologické faktory

Docházka do zaměstnání znamená pro člověka v převážné většině každodenní kontakt s jinými lidmi, jako jsou nadřízení, podřízení, kolegové nebo zákazníci. Již zmíněné nesporné důležitosti těchto vztahů na pracovišti jsou podrobněji vysvětlené v předchozích kapitolách této bakalářské práce. V souvislosti se vztahy je jako součást pracovního prostředí nutné uvést i negativní jevy, které jsou pro úspěšné fungování podniku taktéž velmi důležité a jejich problematice je věnována druhá kapitola.

Vedle vztahů a jejich negativních stránek se pracovišti můžeme setkat ještě s řadou dalších faktorů. Michalík (2009) dále v tomto směru uvádí například rozbor osobnosti podle schopností, motivace, temperamentu a charakteru. Dále v této oblasti uvádí jednotlivé aspekty člověka, stres, způsobilost, kvalifikaci a jiné. Vzhledem k povaze zkoumaného pracoviště je v rámci této kapitoly rozebrán stres a motivace. Barták (2023) mimo jiné také zdůrazňuje, že současný management se čím dál více usiluje o budování dobrých vztahů na pracovišti prostřednictvím budování firemní kultury.

3.3.1 Firemní kultura

Firemní kultura je soubor hodnot, postojů, artefaktů, normativních pravidel a chování, který charakterizuje organizaci a ovlivňuje způsob, jakým lidé v této organizaci společně pracují. Tato kultura utváří určitý rámec pro vztahy mezi zaměstnanci a vedením, ovlivňuje rozhodovací procesy a formuje atmosféru v pracovním prostředí (Barták, 2023).

Plamínek (2018) ve svém díle uvádí, že firemní kulturu můžeme také vnímat jako množinu vztahů ve firmě. Z tohoto tvrzení je patrné, že tato kultura má vliv na formálnost vztahů na pracovišti.

Barták (2023) uvádí ve své knize následující rozlišení typů firemní kultury:

- **Kultura moci:** Moc je zde představena jednou osobou, která direktivně řídí společnost. Je typická pro malé podniky.

- **Funkční kultura:** Typické pro byrokratické modely. Struktura je zde vertikální s víceúrovňovým řízením.
- **Kultura rolí:** Moc je rozdělena specificky mezi jednotlivé role. Lidé zastávající tyto role musí dodržovat pravidla a plnit požadavky.
- **Kultura úkolů:** Zdůrazňuje efektivitu a dosažení stanovených cílů. V takovém prostředí je kladen důraz na jasné postavení úkolů a pravomoci se dělí podle způsobilostí.
- **Procesní kultura:** Klade důraz na efektivní postupy a systematický přístup k práci. V tomto prostředí je kladen důraz na standardizaci, sledování a neustálé zdokonalování pracovních procesů.
- **Osobnostní kultura:** Jde o situaci, kdy se jedinci řídí sami. Typickým příkladem mohou být umělci, lidé v oblasti IT, žurnalisti či poradci.

3.3.2 Stres

Stres je fyziologická a psychologická reakce organismu na situace nebo události, které jsou vnímány jako výzvy, ohrožení nebo nadměrné zátěže. Je to normální reakce na změny v životě, ačkoliv intenzita a délka stresových situací mohou mít různé důsledky na zdraví jednotlivce a výsledné chování (Urban, 2016). Z hlediska intenzity může stres dosahovat hranice snesitelnosti jedince (hyperstres) nebo nemusí (hypostres). Dále na něj můžeme nahlížet podle toho, zda je negativně působící (distres) nebo zda se jedná o stres, který má pozitivní účinky (eustres) (Jermář et al., 2017).

Stres začíná u jedince, ale v následku může mít vliv i na pracovní kolektiv. Existuje řada stresorů, které to dokážou. Vliv na vznik stresu mohou mít dle Jermáře et al. (2017) pracovní podmínky, interpersonální vztahy na pracovišti, změny v organizaci, konflikt, časová zátěž. Je všeobecně známým faktem, že chování člověka prožívající stres je jiné než člověka, který stres neprožívá. Takový člověk je napjatý, podrážděný, často může jednat až výbušně a má zhoršené reakce na špatné zprávy, vztahové potíže a změny. Ve špatných případech může dojít až ke konfliktům s ostatními a následnému ochromení pracovního kolektivu.

3.3.3 Motivace

„Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ (Armstrong & Taylor, 2015; s. 217).

Z výše uvedeného výroku by se tedy dalo usuzovat, že pokud má někdo vidinu dosažení cíle a s ním i nějaké odměny, která má pro něj dostatečně velkou hodnotu, lze ho považovat za motivovaného k tomu, aby se tohoto cíle snažil dosáhnout a získal tak jím chtěnou odměnu. Motivace působí a je podle Arnolda et al. (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015; s. 218) vymezena třemi dimenzemi:

- **Směr:** Čeho chce člověk docílit.
- **Úsilí:** Energii, kterou je člověk schopen vyvinout, aby dosáhl svého cíle, pro který je motivován.
- **Vytrvalost:** Vyjadřuje vytrvalost, kterou člověk disponuje pro dosažení svého cíle.

Pokud jsou lidé dostatečně dobře namotivováni, můžeme u nich pozorovat vyšší kvalitu odvedené práce a že jsou sami od sebe ochotni udělat něco i nad rámec svých pracovních povinností. Jestliže bychom se zaměřili na typologii těchto motivátorů, můžeme vycházet z rozlišení Armstronga & Taylora (2015) a Plamínka (2015), kteří uvádějí motivaci vnitřní a vnější, přičemž obě můžou působit současně.

- **Vnitřní motivace:** Tato motivace spočívá v tom, že člověk vnímá svoji práci jako důležitou a perspektivní. Sama práce pro něj totiž znamená možnosti rozvoje, získání praxe či karierní růst. Vnitřní motivace ani nemusí být poháněna žádnými vnějšími podněty, některým lidem k tomu stačí pocit, že jsou schopní, nebo vidí ve své práci smysl.
- **Vnější motivace:** Vnější motivace je založena na motivování lidí pomocí odměn (zvýšení mzdy, pochvaly, prémie, nepeněžní odměny apod.) i trestů (kritika, odebrání nenárokové složky mzdy apod.). Oproti vnitřním motivátorům nemusí být tak kvalitní a z dlouhodobého hlediska se jim také většinou nemusí rovnat. Pokud například zvedneme zaměstnanci plat, je jen otázkou času, kdy jeho snaha poleví a bude opět žádat o navýšení.

V průběhu času vzniklo několik teorií pracovní motivace, které přináší hlubší poznání a pochopení lidí v tomto směru. Za jeden z nejznámějších pohledů je považována Maslowova hierarchie potřeb, podle které existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou víceméně pro všechny lidi totožné. Podstatou této teorie je uvědomit si, že uspokojení pouze fyziologických potřeb a potřeb bezpečí není jediný směr, kterým se dají lidé motivovat. Jinou známou teorií je například Adamsova teorie spravedlnosti, která pojednává o tom, že lidé jsou náchylní k porovnávání toho, co do práce vložili s tím, jaké efekty jim práce přinesla a co přinesla jeho kolegům (Armstrong & Taylor, 2015; Jermář et al., 2017).

3.4 Organizační podmínky podniku

Organizační podmínky vytvářejí klíčový aspekt pracovního prostředí, který významně ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale také celkovou spokojenost zaměstnanců a obecnou sociální atmosféru na pracovišti. Podle Pauknerová et al. (2012) jsou následující faktory identifikovány jako zásadní pro organizaci práce na pracovišti:

- **organizační zajištění plynulosti práce,**
- **zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti,**
- **racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny.**

3.5 Bezpečnostní faktory

Pojem bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) představuje komplexní opatření odvozená z právních povinností a interních bezpečnostních směrnic zaměstnavatele, která mají za cíl minimalizovat pracovní úrazy a potenciální rizika pro zdraví a bezpečnost zaměstnanců (Bezpečnost práce, n.d.). Nehoda, která na pracovišti vznikne, může způsobit nejen následné poranění pracovníka, ale zároveň může dojít i k poměrně znatelné finanční újmě zaměstnavateli v závislosti na povaze právě vzniklé nehody.

Chyby vedoucí k nehodám mohou být úmyslné a neúmyslné, které pramení z únavy nebo nepozornosti. Dalšími příčinami můžou být chyby v postupu práce, nedostatečné kontroly a údržby, zvykovém chování nebo stav pracovníka.

Při minimalizaci příčin a následků je nezbytné zvažovat všechny možné okolnosti vzniku. Nehody nemusí být vždy totožné, ale může být zřejmé, že některý pracovník je v určitém prostředí, vzhledem ke své povaze a schopnostem, náchylnější. V tomto případě je vhodné pracovníka situovat do pro něj méně rizikového místa (Mikuláščík, 2015).

4 Výzkum na vybraném pracovišti

Tato část bakalářské práce se bude nejprve věnovat představení vybraného podniku, potom metodologii, analýze získaných dat společně s jejich interpretací a doporučení s návrhy pro zlepšení situace.

4.1 Představení vybraného podniku

Na základě žádosti ze strany podniku, jejíž předmětem bylo vést tento výzkum v anonymitě, bude dále použito označení firma XY s.r.o., aby bylo vyhověno tomuto požadavku.

Tato firma je, jak již zkratka za označením napovídá, právní formou společnost s ručením omezeným a sídlí v Plzeňském kraji. Firma XY s.r.o. je na trhu více než 10 let a celkově se firma XY s.r.o. věnuje především realizaci průmyslových a zemědělských objektů, rodinných domů, veřejných a samosprávných staveb i řemeslným službám.

Firma poskytla možnost provádět výzkum v jejím úseku, který se věnuje především pokrývačským, tesařským, klempířským a izolačským pracím a stavbě podkroví. Součástí tohoto úseku je i prodejna a prostory s kanceláři, ale většina pracovníků se pohybuje v prostorách pro realizaci zakázek.

Na tomto pracovišti se momentálně vyskytuje celkem 18 kmenových zaměstnanců a 4 externí pracovníci. Z tohoto celkového počtu 22 lidí bylo 18 mužů a 4 ženy. Vzhledem k tomu, že se v následujících částech práce bude podrobněji věnovat interpersonálním vztahům na zvoleném pracovišti, je vhodné si nejprve shrnout jejich pracovní pozice a počty pracovníků na těchto pozicích:

- **Manažer:** 2x
- **Sekretářka:** 1x
- **Rozpočtář:** 1x
- **Stavbyvedoucí:** 1x
- **Řemeslník:** 4x
- **Dělník:** 8x
- **Přípravář:** 1x

- **Vedoucí prodejny:** 1x
- **Pracovník prodejny:** 3x

4.2 Metodologie

V rámci metodologie jsou uvedeny cíle práce a způsob, jakým byl dotazník vytvořen a v jaké formě byl předán respondentům.

4.2.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav pracovního prostředí a jeho vliv na vztahy zaměstnanců. Výzkum se pokusí zkoumáním dílčích oblastí pracovního prostředí objevit problémové oblasti konkrétního pracoviště. S tím souvisí další cíl, kterým je navrhnout řešení, která by mohla tento stav zlepšit.

4.2.2 Tvorba dotazníku

V rámci výzkumu, který je nezbytný k vypracování této práce, je jako nástroj pro získání dat použito dotazníkové šetření, což je jedna z kvantitativních metod sběru dat. Výhodou sběru informací pomocí této metody je bezesporu čas, protože právě na něj je dotazníkové šetření méně náročné.

Dotazník byl pro potřeby této práce navrhnout a sestaven ze tří částí, které se následně dělily na jednotlivé otázky:

1. V první části měl respondent možnost uvést svoje demografické údaje.
2. Druhá část je tvořena pomocí otázek, které se zaměřují spíše na aspekty pracovního prostředí spojené s interpersonálními vztahy a negativními jevy, které se u nich mohou objevit.
3. Třetí část dotazníku je věnována aspektům pracovního prostředí, kterým se tato práce věnuje v třetí kapitole.

V dotazníku byly užity tyto typy otázek:

- **Otevřené:** Respondent měl k dispozici textové pole.
- **Polouzavřené:** U těchto typů mohl respondent napsat svoji odpověď, pokud nebyla vhodná žádná jiná. Většinou zde byla možnost vybrat více odpovědí.

- **Uzavřené:** U těchto otázek mohl respondent vybrat pouze jednu preferovanou odpověď. Většinou vybíral z možností „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, „Ne“. Druhý nejběžnější typ otázek byl dichotomický.

Dotazník byl původně zamýšlen respondentům předat elektronickou cestou pomocí webové aplikace Google Forms. Na základě konzultace této formy s konzultantem z firmy XY s.r.o. byl však tento záměr přehodnocen a bylo přistoupeno k předání tištěné podoby respondentům (osobní komunikace, 23. 3. 2024). Tištěná forma dotazníku byla zvolena, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti, že zaměstnanci tento dotazník vyplní včas. Dotazník je uveden v příloze A.

4.3 Analýza a interpretace dat

Než dojde k analýze a interpretaci dat, je důležité zmínit, že vyplňování dotazníků bylo anonymní. Z toho důvodu bylo respondentům sděleno, že pokud si chtějí uchovat anonymitu i v rámci své pracovní pozice, otázky v první části dotazníku pro ně budou nepovinné, jelikož v některých případech by mohly tyto informace vést k identifikaci. Respondentům bylo však dále vysvětleno, že pokud tyto otázky z první části vyplní, pomůže to k lepšímu pochopení jejich pracovního prostředí a efektivnějšímu navržení opatření, která by vyřešila případný problém. Odpovědi jednotlivých účastníků tedy zůstanou k dispozici pouze autorovi této práce, který je nebude sdílet s firmou XY s.r.o. a budou sloužit pouze pro účely tohoto výzkumu.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v období mezi 29. březnem a 5. dubnem 2024. Do výzkumu byli zahrnuti všichni pracovníci z daného úseku firmy XY s.r.o.

4.3.1 První část dotazníkového šetření

První část byla, jak již bylo zmíněno, zaměřena na demografické údaje, u kterých bylo zdůrazněno, že jejich zodpovězení není povinné.

Zjištěno bylo, že tyto odpovědi zodpověděli všichni respondenti, z čehož lze usuzovat, že se ve firmě nenalézá nikdo, kdo by se obával projevit svůj názor ve spojení se svojí pracovní pozicí. Poměr mužů a žen je v tomto úseku na první pohled velice nevyrovnaný, protože je zde 18 mužů (81,8 %) a 4 ženy (18,2 %). Na základě šetření bylo však doloženo, že 3 ženy pracují v prodejně a 1 žena jako sekretářka v kanceláři.

Vyskytují se zde 3 respondenti (13,6 %) ve věku 21–29 let, 5 respondentů (22,7 %) ve věku 30–39 let, 8 respondentů (36,4 %) ve věku 40–49 let a 6 respondentů (27,3 %) ve věku 50–59 let. Není zde akorát žádné zastoupení z věkových skupin 15–20 let a 60+.

4.3.2 Druhá část dotazníkového šetření

V této části budou postupně uvedeny výsledky dotazníkového šetření u aspektů pracovního prostředí, které se týkají interpersonálních vztahů a negativních jevů.

Vztahy na pracovišti

V otázce č. 4 byl zjišťován současný stav vztahů na pracovišti, kde měl respondent zhodnotit stav mezi kolegy na stejné úrovni. Z celkového počtu 9 respondentů (40,9 %) odpovědělo „Dobré“, 11 respondentů (50 %) „Spíše dobré“, 2 respondenti (9,1 %) „Spíše špatné“ a nikdo nezvolil možnost „Špatné“.

Otázka č. 5 zjišťovala také současný stav vztahů na pracovišti, ale zaměřovala se na vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Z celkového počtu 8 respondentů (36,4 %) zvolilo možnost „Dobré“, 10 respondentů (45,5 %) „Spíše dobré“, 4 respondenti (18,2 %) „Spíše špatné“ a žádný respondent nezvolil možnost „Špatné“.

Otázka č. 6 byla velice podobná, zjišťovala však názor respondentů na vztahy, které panují mezi nadřízenými navzájem. Z celkového počtu 13 respondentů (59,1 %) odpovědělo „Dobré“, 7 respondentů (31,8 %) „Spíše dobré“, 2 respondenti (9,1 %) „Spíše špatné“ a žádný nezvolil možnost „Špatné“.

Z výsledků je patrné, že na pracovišti nejsou v současné době nějaké významné vztahové problémy.

Konflikty na pracovišti

Oproti předchozím otázkám otázka č. 7 se zaměřovala na to, zda se na pracovišti vyskytují nějaké konflikty. Výsledek byl takový, že 16 respondentů (72,7 %) odpovědělo „Ano“ a 6 respondentů (27,3 %) odpovědělo „Ne“.

Otázka č. 7 navazovala na předchozí otázku, respondenti uváděli, jakým stylem jsou podle nich konflikty na jejich pracovišti řešeny. V této otázce bylo možné vybrat i více odpovědí. Nejvíce volenou možností byla možnost „Soupeřivým stylem“, která získala 15 hlasů, dále následovala možnost „Kompromisním stylem“ s 11 hlasy, možnost

„Přizpůsobivým stylem“ se 4 hlasy a možnost „Vyhýbavým stylem“ také se 4 hlasy. Žádný respondent nezvolil možnost „Kooperativním stylem“, což může být vnímáno, jako nedostatek.

Mobbing a Bossing

V otázce č. 9 měl respondent uvést, zda se na jeho pracovišti vyskytuje mobbing. Odpovědi na tuto otázku byly velice jednostranné, protože 21 respondentů (95,5 %) zvolilo možnost „Ne“ a pouze 1 respondent (4,5 %) zvolil možnost „Spíš ne“.

Otázka č. 10 navazovala na otázku č. 9, kde měl respondent možnost zvolit, z jakého důvodu si myslí, že k mobbingu dochází. Byla zde pouze 1 odpověď „Obětní beránek“.

Otázka č. 11 měla za úkol zjistit, zda se na pracovišti vyskytuje nějaký případ bossingu. U této otázky zvolilo všech 22 respondentů (100 %) možnost „Ne“.

Otázka č. 12 měla stejný úkol u bossingu, jako otázka č. 10 u mobbingu, ale nebyla zde však zaznamenána žádná odpověď.

Ze získaných dat lze tedy usuzovat, že zde není žádný výrazný problém v tomto směru.

Diskriminace

Otázka č. 13 u respondentů zjišťovala, zda se na pracovišti cítí nějakým způsobem diskriminováni. Odpovědi byly takové, že 18 respondentů (81,8 %) zvolilo možnost „Ne“, 3 respondenti (13,6 %) možnost „Spíše ne“ a 1 respondent (4,5 %) zvolil možnost „Spíše ano“.

V otázce č. 14 měli respondenti, pokud se na pracovišti cítí nějakým způsobem diskriminováni, uvádět, co si myslí, že je důvodem, který vede k této diskriminaci. 1 respondent (4,5 %) uvedl možnost „Pohlaví“ a 3 respondenti zvolili možnost „Jiné“, kde všichni uvedli, že důvodem je „Národnost“.

Odpovědi na tyto otázky ukázaly, že problémy spočívající v diskriminaci na tomto pracovišti v žádné velké míře nejsou.

Stres

Otázka č. 15 zjišťovala, zda na sobě respondenti v práci pocítují nějaké negativní známky stresu. Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů (54,5) možnost „Ano“ a zbylých 10 respondentů (45,5 %) možnost „Ne“.

V otázce č. 16 měli dotazovaní, pokud v předchozí otázce zvolili možnost „Ano“, uvést, co je příčinou tohoto stresu. Z odpovědí 12 respondentů, kteří v předchozí otázce zvolili možnost „Ano“, bylo 6 pro možnost „Časová zátěž“, 3 pro „Pracovní podmínky“, 2 pro doplněnou možnost „Organizace a plánování“, 2 pro doplněnou možnost „Zodpovědnost“, 1 pro „Konflikty“ a 1 pro doplněnou možnost „Fyzická zátěž“. V této otázce bylo možné zvolit i více odpovědí.

V otázce č. 17 se respondent rozhodoval, zda tento stres má vliv na jeho vztahy s ostatními zaměstnanci. Z 12 dotazovaných, kteří uvedli v otázce č. 15 možnost „Ano“ odpovědělo 7 „Spíše ano“, 3 „Spíše ne“ a 2 „Ne“. Nikdo zde nezvolil možnost „Ano“.

Potřeby

Otázka č. 18 zjišťovala, zda pracovníci cítí, že jejich práce uspokojuje jejich potřeby a očekávání. Z celkového počtu 4 respondenti (18,2 %) odpověděli „Ano“, 12 respondentů (54,5) odpovědělo „Spíše ano“, 6 respondentů (27,3 %) „Spíše ne“, ale nikdo nezvolil možnost „Ne“.

Otázka č. 19 zjišťovala, že pokud tomu tak v otázce č. 18 není, zda to má nějaký negativní vliv na jejich vztahy s ostatními pracovníky. Z 8 respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali, 2 uvedli „Spíše ano“, 2 uvedli „Spíše ne“ a 4 uvedli „Ne“. Možnost „Ano“ nikdo nezvolil.

Na základě získaných dat lze usoudit, že v tomto směru nejsou ve firmě žádné výrazné problémy.

Komunikace

Otázka č. 20 zjišťovala, zda respondenti vnímají komunikaci na pracovišti jako efektivní. Z celkového počtu 6 dotazovaných (27,3 %) uvedlo možnost „Spíše ano“, 13 dotazovaných (59,1 %) zvolilo možnost „Spíše ne“ a 3 dotazovaní (13,6 %) možnost „Ne“. Nikdo nezvolil možnost „Ano“.

V otázce č. 21, kde bylo možné zvolit více odpovědí, měl dotazovaný zvolit, kde se podle něj problém v komunikaci nachází. 15 respondentů zvolilo možnost „V komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými“, 6 možnost „V komunikaci mezi zaměstnanci na stejné úrovni“ a 5 možnost „V komunikaci mezi nadřízenými navzájem“.

Otázka č. 22 zjišťovala, zda mají tyto problémy v komunikaci vliv na vztahy na pracovišti. Z 19 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, jich 3 zvolili možnost „Ano“, 11 možnost „Spíše ano“ a 5 možnost „Spíše ne“. Možnost „Ne“ zde nikdo nezvolil.

V otázce 23. dotazník zjišťoval, zda se vedoucí pracovník zabývá řešením negativních vztahů na pracovišti, pokud se vyskytnou. Z celkového počtu celkem 3 respondenti (13,6 %) odpověděli „Ano“, 14 respondentů (63,6 %) „Spíše ano“ a 5 respondentů (22,7 %) „Spíše ne“. Možnost „Ne“ a „Dosud se žádné nevyskytly“ nikdo nezvolil.

V otevřené otázce č. 24, co by respondenti navrhli pro zlepšení komunikace na pracovišti, uvedli následující opatření (z celkem 11 odpovědí byly shrnuty hlavní myšlenky):

- Aby byla komunikace archivována pro případ, že by nastaly dohady.
- Zasílat instrukce s dostatečným předstihem.
- Najít i jinou formu komunikace než telefonáty, aby měli všichni možnost do komunikace nahlédnout.
- Efektivnější a srozumitelnější zadávání cílů.
- Inspirace u konkurence.

Je patrné, že komunikace je ve Firmě XY s.r.o. je problematická a negativně působí i na vztahy na pracovišti.

4.3.3 Třetí část dotazníkového šetření

V této části budou postupně uvedeny výsledky odpovědí z podlesní části dotazníkového šetření, která se věnuje aspektům pracovního prostředí, které byly blíže rozebrány ve třetí kapitole této práce.

Rozvržení a uspořádání pracoviště

V otázce č. 25 měli respondenti odpovědět, zda je rozvržení a uspořádání jejich pracoviště dostatečné pro bezproblémový chod jejich pracoviště. Z celkového počtu dotazovaných zvolilo celkem 6 respondentů (27,3 %) možnost „Ano“, 8 respondentů (36,4 %) zvolilo možnost „Spíše ano“, 7 respondentů (31,8 %) zvolilo možnost „Spíše ne“ a 1 respondent (4,5 %) zvolil možnost „Ne“.

Otázka č. 26 zjišťovala, zda rozvržení a uspořádání pracoviště nějakým způsobem negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti. Z celkového počtu dotazovaných dohromady 2 respondenti (9,1 %) odpověděli možností „Ano“, 7 respondentů (31,8 %) odpovědělo možností „Spíše ano“, 6 respondentů (27,3 %) možností „Spíše ne“ a 7 respondentů (31,8 %) „Ne“.

V otevřené otázce č. 27 mohli respondenti odpovědět, pokud rozvržení a uspořádání pracoviště ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Na tuto otázku bylo nashromážděno celkem 7 odpovědí, z nichž byly shrnuty hlavní myšlenky do následujících bodů, díky kterým vznikají na pracovišti neshody:

- Na pracovišti často nemohu najít hledanou pomůcku.
- Věci se nevrací tam, kde je někdo vzal.
- Na pracovišti je nepořádek.

V otevřené otázce č. 28 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Celkem 7 odpovědí bylo shrnuto do následujících bodů:

- Přimět kolegy, aby vraceli věci tam, kde je vzali.
- Zavést pevně daná místa pro odkládání pomůcek.

Na základě těchto odpovědí lze usuzovat, že rozvržení a uspořádání pracoviště je poměrně problematické.

Osvětlení

Otázka č. 29 měla za úkol zjistit, zda je osvětlení na daném pracovišti bezproblémové k výkonu práce. Z celkového počtu zvolilo 17 respondentů (77,3 %) možnost „Ano“, 2 respondenti (9,1 %) možnost „Spíše ano“, 2 respondenti (9,1 %) možnost „Spíše ne“ a 1 respondent (4,5 %) možnost „Ne“.

Na otázku č. 30, která se ptala, zda ovlivňuje osvětlení pracoviště negativním způsobem vztahy na pracovišti, odpovědělo z celkového počtu respondentů celkem 15 respondentů (68,2 %) možností „Ne“, 3 respondenti (13,6 %) možností „Spíše ne“, 3 respondenti (13,6 %) možností „Spíše ano“ a 1 respondent (4,5 %) možností „Ano“.

V otevřené otázce č. 31 mohli respondenti odpovědět, pokud osvětlení pracoviště ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Celkem 4 odpovědi jsou shrnuty do následujících bodů:

- Kolega je občas nepříjemný kvůli hučící zářivce nad jeho stolem.
- Hučící žárovka byla vyměněna a odpovědná osoba to dál neřeší, i když problém s hučením přetrvává.

V otevřené otázce č. 32 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Celkem 4 odpovědi byly shrnuty do následujících bodů:

- Vyměnit znovu zářivku.
- Odstranit tento problém jiným způsobem.
- Pořídit si špunty do uší.

Z odpovědí je patrné, že se zde vyskytuje určitý problém s osvětlením na pracovišti v rámci kanceláře.

Hluk

V otázce č. 33 měli respondenti zvolit, zda má podle nich hluk špatný vliv na dorozumívání a výkon jejich práce. Z celkového počtu respondentů 2 respondenti (4,5 %) zvolili možnost „Ano“, 5 respondentů (22,7 %) zvolilo možnost „Spíše ano“, 9 respondentů (40,9 %) zvolilo možnost „Spíše ne“ a 6 respondentů (27,3 %) zvolilo možnost „Ne“.

Otázka č. 34 zjišťovala, zda tento hluk ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti. Z 19 obdržovaných odpovědí jich 3 byly pro „Spíše ano“, 10 pro „Spíše ne“ a 6 pro „Ne“.

V otevřené otázce č. 35 mohli respondenti odpovědět, pokud hluk na pracovišti ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Celkem 3 odpovědi jsou shrnuty do následujícího bodu:

- Kolegové nerespektují, když něco řešíme a začnou do toho dělat hluk.

V otevřené otázce č. 36 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Celkem 4 odpovědi byly shrnuty do následujících bodů:

- Domlouvat se dál od zdroje hluku, nebo předem.
- Být ohleduplný.

Vzhledem k odpovědím lze usuzovat, že co se týče hluku na pracovišti, tak zde není žádný výrazný problém.

Barvy na pracovišti

V otázce č. 37 bylo zjišťováno, zda plní barvy na pracovišti svoji funkci. Z celkového počtu respondentů jich 10 (45,5 %) zvolilo možnost „Ano“, 3 respondenti (13,6 %) zvolili možnost „Spíše ano“, 9 respondentů (40,9 %) zvolilo možnost „Spíše ne“ a žádný respondent nezvolil možnost „Ne“.

V otázce č. 38 bylo zjišťováno, zda podle respondentů ovlivňují barvy vztahy na jejich pracovišti. Z celkového počtu 1 respondent (4,5 %) uvedl možnost „Ano“, 4 respondenti (18,2 %) možnost „Spíše ano“, 7 respondentů (31,8 %) možnost „Spíše ne“ a 10 respondentů (45,5 %) možnost „Ne“.

V otevřené otázce č. 39 mohli respondenti odpovědět, pokud barvy na pracovišti ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Celkem 2 odpovědi jsou shrnuty do následujícího bodu:

- Pomůcky barevně často splývají s ostatními a občas vznikají nepříjemné situace, když se hledají.

V otevřené otázce č. 40 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Na tuto otázku byla pouze 1 odpověď:

- Pomůcky by mohly být lépe označeny.

Mikroklimatické a biologické podmínky

V otázce č. 41 dotazník zjišťoval, zda jsou mikroklimatické a biologické podmínky na pracoviště pro pracovníka snesitelné. Konkrétně zde respondent určoval u teploty, prašnosti a chemických faktorů. U teploty zvolilo z celkového počtu 10 respondentů (45,5 %) možnost „Ano“, 8 respondentů (36,4 %) možnost „Spíše ano“, 4 respondenti (18,2 %) možnost „Spíše ne“ a žádný respondent nezvolil možnost „Ne“. Co se týče prašnosti, tak zde z celkového počtu zvolilo 14 respondentů (63,6 %) možnost „Ano“, 6 respondentů (27,3 %) možnost „Spíše ano“, 2 respondenti (9,1 %) možnost „Spíše ne“ a nikdo nezvolil možnost „Ne“. U chemických faktorů zvolilo z celkového počtu celkem 17 respondentů (77,3 %) možnost „Ano“, 3 respondenti (13,6 %) možnost „Spíše ano“, 2 respondenti (9,1 %) možnost „Spíše ne“ a nikdo nezvolil možnost „Ne“.

Otázka č. 42 u dotazovaných zjišťovala, zda ovlivňují tyto mikroklimatické a biologické podmínky vztahy na jejich pracovišti. Opět se jednalo o teplotu, prašnost a chemické

faktory. Co se týče teploty, tak zde z celkového počtu dotazovaných zvolili 2 respondenti (9,1 %) možnost „Ano“, 7 respondentů (31,8 %) možnost „Spíše ano“, 8 respondentů (36,4 %) možnost „Spíše ne“ a 5 respondentů (22,7 %) možnost „Ne“. U prašnosti zvolil z celkového počtu dotazovaných 1 respondent (4,5 %) možnost „Ano“, 2 respondenti (9,1 %) možnost „Spíše ano“, žádný respondent nezvolil možnost „Spíše ne“ a 19 respondentů (86,4 %) zvolilo možnost „Ne“. U chemických faktorů se z celkového počtu respondentů rozhodl 1 respondent (4,5 %) pro možnost „Ano“, 2 respondenti (9,1 %) pro možnost „Spíše ano“, pro možnost „Spíše ne“ se nerozhodl žádný respondent a 19 respondentů (86,4 %) se rozhodlo pro možnost „Ne“.

V otevřené otázce č. 43 mohli respondenti odpovědět, pokud mikroklimatické a biologické podmínky na pracovišti ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Celkem 9 odpovědí je shrnuto do následujících bodů:

- Dohady o teplotě v kanceláři.
- Vysoká teplota na stavbách někdy ovlivňuje náladu v letních měsících.
- Teplota ovlivňuje výkonnost.

V otevřené otázce č. 44 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Celkem 10 odpovědí bylo shrnuto do následujících bodů:

- Domluvit se na teplotě v kanceláři.
- Chodit do práce lépe oblečen.
- Mít možnost se na pracovišti alespoň osvěžit.

V rámci mikroklimatických a biologických podmínek je patrné, že největší vliv na vztahy na pracovišti má teplota.

Bezpečnostní faktory

Otázka č. 45 u dotazovaných zjišťuje, zda si myslí, že se na jejich pracovišti dodržují zásady BOZP. Z celkového počtu dotazovaných uvedlo dohromady 20 respondentů (90,9 %) možnost „Ano“, 2 respondenti (9,1 %) možnost „Spíše ano“ a nikdo nezvolil možnost „Spíše ne“ ani „Ne“.

Otázka č. 46 zjišťovala, zda mají tyto zásady BOZP nějaký negativní vliv na vztahy na pracovišti. Z celkového počtu dotazovaných zvolil celkem 1 respondent (4,5 %)

možnost „Ano“, nikdo nezvolil možnost „Spíše ano“, 1 respondent (4,5 %) možnost „Spíše ne“ a 20 respondentů (90,9 %) možnost „Ne“.

V otevřené otázce č. 47 mohli respondenti odpovědět, pokud zásady BOZP ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Na tuto otázku byla pouze 1 odpověď:

- Strach z úrazu.

V otevřené otázce č. 48 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Na tuto otázku odpověděl pouze 1 respondent:

- Větší zodpovědnost za zdraví zaměstnanců.

Organizační podmínky

Otázka č. 49 měla za úkol u dotazovaných zjistit, zda jsou podle nich organizační podmínky na jejich pracovišti dostatečné. Z celkového počtu zvolili celkem 3 respondenti (13,6 %) možnost „Ano“, 7 respondentů (31,8 %) možnost „Spíše ano“, 8 respondentů (36,4 %) možnost „Spíše ne“ a 4 respondenti (18,2 %) možnost „Ne“.

V otázce č. 50 měli dotazovaní uvést, jestli podle nich ovlivňují organizační podmínky negativním způsobem vztahy na pracovišti. Z celkového počtu dotazovaných zvolili celkem 3 respondenti (13,6 %) možnost „Ano“, 11 respondentů (50 %) možnost „Spíše ano“, 3 respondenti (13,6 %) možnost „Spíše ne“ a 5 respondentů (22,7 %) možnost „Ne“.

V otevřené otázce č. 51 mohli respondenti odpovědět, pokud organizační podmínky ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, jak je to ovlivňuje. Celkem 10 odpovědí je shrnuto do následujících bodů:

- Často se nestíhají dodržet termíny.
- Občas je zde velká časová prodleva, než obdržíme od vedení upřesňující instrukce, díky čemuž dochází ke zdržení.
- Organizace je někdy chaotická.
- Špatné časové rozvržení.

V otevřené otázce č. 52 mohli respondenti projevit svůj návrh na zlepšení tohoto problému. Celkem 9 odpovědí bylo shrnuto do následujících bodů:

- Lepší komunikace.
- Mít přesně specifikované instrukce dostupné pro všechny.
- Organizovat více dopředu.
- Dostat více času.

Organizační podmínky jsou, jak je z výsledků zřejmé, problematické a ovlivňují negativním způsobem vztahy na pracovišti.

Na konci dotazníku měli ještě respondenti odpovědět na poslední otázku č. 53. Tato otázka se dotazovaných ptala, zda je ve firmě někdo, na koho se mohou obrátit, pokud se na jejich pracovišti objeví nějaké problémy s mezilidskými vztahy. Z celkového počtu dotazovaných zvolili celkem 4 respondenti (18,2 %) možnost „Spolupracovník“ a 18 respondentů (81,8 %) možnost „Nadřízený pracovník“. Možnosti jako „Osoba určená firmou pro řešení negativních mezilidských vztahů“, „Odborová organizace“ nebo „Nikdo takový v podniku není“ nikdo nezvolil.

4.3.4 Interpretace dat

Z údajů získaných na základě otázek č. 1–3 je důležité, že tyto odpovědi zodpověděli všichni respondenti, z čehož lze usuzovat, že se ve firmě nenalézá nikdo, kdo by se obával projevit svůj názor ve spojení se svojí pracovní pozicí.

V otázkách č. 4–6, které se týkají vztahů na pracovišti, dotazovaní odpovídali převážně kladně, z čehož lze usuzovat, že ani na jedné úrovni nejsou vyloženě špatné vztahy. Je zde však patrné, že nejvíce respondentů se domnívá, že nejlepší vztahy mají mezi sebou nadřízení pracovníci. Rozdíl je však ve výsledcích otázky č. 5, kde jsou vztahy o něco horší, to však nemění nic na tom, že 18 lidí (81,8 %) odpovědělo kladně.

Z otázek č. 7–8 je však patrné, že konflikty na pracovišti jsou. Navzdory tomu, že vyhýbavý styl nebyl volený tolikrát, jako zbytek, vnímám zde patrný problém v absenci kooperativního stylu řešení konfliktů.

Výsledky z otázek č. 9–12 byly velice jednostranné, protože z nich vyplývá, že ve firmě XY s.r.o. k mobbingu a bossingu nedochází. Jediný odklon od ostatních odpovědí způsobila odpověď respondenta, který uvedl, že se podle něj mobbing na jeho pracovišti spíše nevyskytuje, ale jako možný důvod, díky čemu tato situace mohla nastat, zvolil možnost „Obětní beránek“. Kombinace těchto odpovědí by se dala interpretovat tak, že

zmíněný respondent není úplně přesvědčený, že se zde vyskytuje mobbing, ale zároveň udal i důvod. V krajním případě by se tedy mohlo jednat o mobbing v rané fázi.

U otázek č. 13–14, ačkoli je z výsledku patrné, že diskriminace se na tomto pracovišti v žádné velké míře nevyskytuje, bylo nutné podívat se na odpovědi u konkrétních respondentů. Respondent, který zvolil, že se spíše necítí diskriminován, uvedl jako možnost příčiny diskriminace pohlaví, což může znamenat, že se zde necítí diskriminován, ale dochází zde k situacím, ve kterých je k němu volen jiný přístup než ke kolegům opačného pohlaví. Zbylí respondenti, kteří nezvolili v otázce č. 13 „Ne“, dále v otázce č. 14 uvedli, že tento stav přisuzují své národnosti. Dva z nich ještě do závorky uvedli „svátky“. Z tohoto spojení vyplývá, že tito respondenti mohou být někdy znevýhodňováni ve slavení svých svátků oproti svým kolegům, kteří slaví české svátky. Důvodem může být, že tyto svátky nejsou ve stejné dny, kdy dostávají ostatní zaměstnanci v práci volno.

V otázkách č. 15–17, které se věnovali negativním známám stresu, bylo zjištěno, že z 12 lidí, kteří v této v práci stres pociťují, se 7 lidí domnívá, že tento stres spíše má vliv na vztahy na pracovišti, což je z celkového počtu zaměstnanců 31,8 %. Nejvíce, jak již bylo zmíněno, zaměstnance stresuje čas. Tento problém se objevil u zaměstnanců napříč celým úsekem firmy XY s.r.o.

Z otázek č. 18–19, bylo zjištěno, že 16 (72,7 %) respondentů si myslí, že jejich pracovní prostředí uspokojuje nebo spíš uspokojuje jejich potřeby a očekávání. Z respondentů, kteří měli opačný názor, si pouze 2 myslí, že to spíše má vliv na jejich vztahy s ostatními zaměstnanci.

Na základě údajů o komunikaci získaných z otázky č. 20, č. 21, č. 22 a č. 24 bylo zjištěno, že je zde problém, který má vliv na vztahy na pracovišti. Zaměstnanci vidí především největší problém v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Tento problém byl hlavně lokalizován u pracovníků na stavbách, protože stavbyvedoucí je nucený komunikovat s nadřízenými v kanceláři.

Na základě otázky č. 23 bylo zjištěno, že až na 5 výjimek (22,7 %), které zvolili odpověď „Spíše ne“, si většina respondentů myslí, že jejich vedoucí pracovník se zajímá o řešení negativních vztahů na pracovišti. 4 respondenti, kteří zvolili „Spíše ne“ pochází ze staveb a 1 respondent z kanceláře.

Z otázek č. 25–28 bylo zjištěno, že s rozvržením a uspořádáním pracoviště je problém převážně na stavbách, protože v kanceláři ani obchodě se nevyskytuje. Vztahy jsou ovlivněny hlavně situacemi, kdy pracovníci nemohou najít potřebné náčiní. Tento problém může být způsoben absencí důkladného rozvržení pracoviště, kde chybí jasně vyhraněná místa pro specifické pomůcky.

Výsledky otázek č. 29–32 ukázaly, že osvětlení je v na stavbách dostatečné a v prostorách obchodu také. Problém, který do jisté míry ovlivňuje vztahy na pracovišti, se nachází v kanceláři. Na základě získaných odpovědí je patrné, že se tento problém týká hučící žárovky, která velice ruší jednoho zaměstnance, který ji má nad sebou. Z odpovědí také vyplývá, že osvětlení bylo v celé kanceláři měněno nedávno. Právě proto, že se osvětlení nedávno měnilo, je zde nepochopení ze strany osoby, která o prostorách kanceláře rozhoduje. Je sporné, zda tento problém souvisí spíše s osvětlením nebo hlukem na pracovišti.

Z výsledků otázek č. 33–36, je zřejmé, že především v podmínkách staveb má hluk vliv na dorozumívání. Uvedlo to tak 7 respondentů (31,8 %). Na druhou stranu odpověděli pouze 3 respondenti, že tento problém spíše ovlivňuje vztahy na pracovišti. Z těchto údajů je tedy zřejmé, že tento problém není nijak rozsáhlý.

Na základě odpovědí na otázky č. 37–40 bylo zjištěno, že barvy nejspíš zcela neplní svůj účel hlavně v podmínkách staveb. Podle respondentů mají barvy vliv na vztahy v situacích, kdy jsou nuceni najít náčiní, které oni nebo někdo jiný potřebuje, a to splývá s prostředím díky své nevýraznosti.

Navzdory očekávání přinesly otázky č. 41–44 následující údaje. V rámci chemických faktorů pouze 2 respondenti ze staveb odpověděli, že pro ně nejsou na pracovišti snesitelné a 3 odpověděli, že to má nejspíš vliv na jejich vztahy na pracovišti. Bohužel však u otevřených odpovědí nevysvětlili jak. Stejná situace nastala i u prašnosti. Na druhou stranu všichni ostatní odpověděli, že podmínky pro ně jsou snesitelné a nenarušují nějakým způsobem vztahy na pracovišti. U teploty byla situace rozdílná a je potřeba k ní přistupovat odlišně v rámci staveb, kanceláře a prodejny. V prodejně nebyl nalezen opět žádný problém, protože teplota je zde v pořádku a nemá negativní vliv na vztahy. Na pracovišti je teplota převážně snesitelná, ale objevil se zde vliv na vztahy na pracovišti. Problémy nastávají podle respondentů hlavně v hodně teplých

dnech, kdy je díky této teplotě ovlivněna jejich nálada, ale neobjevila se žádná extrémní situace. Zvláštní situace nastala v kanceláři, kde jsou vztahy ovlivněny hlavně v zimních měsících. Zde je problém, že se vedou spory ohledně nastavení teploty.

V otázkách č. 45–48 bylo zjištěno, že BOZP se na pracovišti dodržují, což by v opačném případě mohlo znamenat pro firmu XY s.r.o. velký problém. Pouze 1 respondent se domnívá, že zásady BOZP mají vliv na vztahy na pracovišti a zdůvodnil to strachem z úrazu. Nicméně vzhledem k tomu, že zbylých 21 respondentů (95,4 %) hlasovalo opačně, nejedná se významný problém.

Otázky č. 49–52 objevili, že zaměstnanci si ve více jak polovině případů myslí, že organizační podmínky jsou v jejich práci nedostatečné nebo spíše nedostatečné a že to má negativní vliv na vztahy na pracovišti. Tento názor se objevil jak na stavbě, tak v kanceláři. V obchodě je, jak se zdá, vše v pořádku. Většina otevřených odpovědí pochází ze stavby, kde je problém lokalizován na organizační pokyny z kanceláře.

Z otázky č. 53 je patrné, že podle většiny se v případě problémů s mezilidskými vztahy mohou obrátit na svého nadřízeného. Už jen fakt, že nikdo nezvolil, že nikdo takový tam není, napovídá o tom, že každý na pracovišti má někoho, na koho se může s řešením problému obrátit.

4.4 Doporučení

V této části bakalářské práce budou uvedena doporučení firmě XY s.r.o. na zlepšení situace v jejím zkoumaném úseku, který se zabývá převážně pokrývačským, klempířským, tesařským a izolačským pracím a stavbám podkroví. Vzhledem k povaze výzkumu není možné nalézt jedno řešení, které by vyřešilo všechny zmíněné problémy. Z tohoto důvodu budou doporučení uváděna zvlášť.

Jak již z předchozí analýzy a interpretace dat získaných dotazníkovým šetřením vyplývá, na pracovišti panují převážně dobré vztahy. K jejich udržení by se však dalo dodat, že vedoucí zaměstnanci by si měli osvojit **kooperativní styl řešení konfliktů** (zmíněný v kapitole 2.1.4). Ačkoli je ze všech stylů nejnáročnější, jeho využívání by mohlo napomoci vedoucím pracovníkům tohoto úseku firmy XY s.r.o. lépe udržovat dobré vztahy na pracovišti i do budoucna. Firma by také měla zvážit, zda neurčit

jednoho z vedoucích pracovníků, který by se stal **osobou určenou pro řešení negativních jevů v rámci vztahů na pracovišti** a případně mu k tomu dopřát i **kurz či školení**. Po zhodnocení dostupných kurzů a školení je firmě doporučeno využít online kurz Mezilidské vztahy na pracovišti, který je poskytován vzdělávací společností Sova studio s.r.o. Tento kurz probíhá v rámci jednoho dne, délka není pevně stanovena, ale obdobné kurzy zde zabírají 5 až 7 hodin. Obsah kurzu je zaměřený na pochopení a řešení problémových vztahů na pracovišti, a to s využitím osobnostních testů, analýzy typů osobností a stylů komunikace, praktických příkladů, preventivních strategií a ochrany osobního života. Cena za tento kurz je 3 025 Kč za osobu včetně DPH (Sova studio, n.d.). Díky tomuto postupu by byly všechny případné problémy směřovány přímo k jedné osobě, která by pak měla lepší přehled o dění na pracovišti a mohla tak tyto problémy řešit efektivněji.

Jelikož bylo pomocí tohoto výzkumu zjištěno, že má jeden ze zaměstnanců pocit, že na pracovišti spíše nedochází k mobbingu, ale může se zde vyskytovat obětní beránek (zmíněný v kapitole 2.2.1) vedení firmy by mělo **blíže prozkoumat situaci ohledně mobbingu**. V případě, že by se totiž jednalo o mobbing v počáteční fázi, je ideální čas na to ho vyřešit a nenechat tento problém přerůst do dalších fází.

Firmě XY s.r.o. je doporučeno zvážit přístup k zaměstnancům s jinou národností. Jak již z dat vyplývá, problém se týká především pracovního volna během některých svátků. Příkladem mohou být Vánoce, Velikonoce či jiné obdobné svátky, které mohou mít v jiných kulturách jiné termíny. Firma by si tak měla uvědomit, že poskytování volna zaměstnancům na některé české svátky, může na jejich kolegy s jinou národností působit diskriminačně, protože pro ně to znamená pouze volno v obyčejný den. Na druhou stranu ale není doporučeno poskytovat těmto zaměstnancům volno v dny jejich svátků, protože by to mohlo vyvolat vztahové problémy mezi českými zaměstnanci a zaměstnanci s jinou národností nebo českými zaměstnanci a vedením firmy. Jako nejvíce racionální řešení se jeví možnost, kdy by bylo **zaměstnancům s jinou národností umožněno čerpat některé dny ze svojí dovolené právě v dny jejich svátků**. Firma by tak uspokojila potřeby těchto pracovníků a zároveň by jim nedávala více výhod, než mají jejich čeští kolegové.

Následná doporučení by mohla vyřešit více problémů najednou. Je zřejmé, že ve zmíněném úseku je poměrně značný problém v komunikaci hlavně mezi pracovníky na

stavbách a vedením v kanceláři. Tyto problémy mají dle respondentů vliv na vztahy na pracovišti. Firmě je tedy doporučeno, aby vedoucí pracovníci absolvovali **kurz nebo školení**, které by se týkalo **správné komunikace**. Nejvíce vhodné kurzy jsou uvedeny v následujících bodech:

- Jednodenní kurz (7,5 h) s názvem Komunikační dovednosti od společnosti Pefek Training & Consulting s.r.o. s místem konání v Praze: Cílem kurzu je rozvíjet efektivní komunikační dovednosti, posílit sebevědomí v komunikaci s ostatními, naučit se chápat řeč těla, efektivně využívat komunikační techniky a dosahovat tak požadovaných cílů v komunikaci. Cena za tento kurz je 3 617,90 Kč za osobu včetně DPH (Pefek, n.d.).
- Jednodenní kurz (6,5 h) s názvem Efektivní komunikace od vzdělávacího centra Škola komunikace s místem konání v Praze: Cílem kurzu je uvědomit si, kde jsou komunikační bariéry a jak je odstranit, naučit se zásady efektivní komunikace, seznámit se s principy aktivního naslouchání, naučit se snižovat emoční napětí a uvědomit si, jak dosáhnout větší zodpovědnosti. Cena tohoto kurzu je 2 890 Kč za osobu včetně DPH a mimo to zahrnuje občerstvení během celého dne, osvědčení (kurz je akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky) a konzultace po e-mailu k dané problematice (Škola komunikace, n.d.).
- Jednodenní kurz (6 h) s názvem Efektivní komunikace, vyjednávání a řešení konfliktů od firmy Dům techniky Plzeň s.r.o. s místem konání v Plzni: Kurz se zaměřuje na efektivní komunikaci, asertivní komunikaci a jednání v praxi, efektivní řešení konfliktních a zátěžových situací, rozdílné reagování lidí a týmovou spolupráci. Cena tohoto kurzu je 3 388 Kč včetně DPH (Dům techniky Plzeň, n.d.).

Firmě XY s.r.o. by také mohla zvážit, zda by pro ni nemohlo být výhodné využít nějakou formu **intranetu**. V následujících bodech jsou zmíněny některé z nejvhodnějších intranetů:

- Office8: Jedná se o mobilní aplikaci, která umožňuje zaměstnancům sdílet informace, spolupracovat a komunikovat mezi sebou. Využití této formy umožní efektivní centralizování informací, aby si je mohli přečíst všichni

zaměstnanci, kterých se informace týkají. V rámci této služby má firma také možnost upravit si podobu aplikace dle svých potřeb. Balíček pro malou firmu, který je vhodný pro maximálně 25 zaměstnanců, stojí měsíčně 2 990 Kč včetně DPH a lze si také rezervovat termín ukázky, kde představení aplikace zabere zhruba hodinu (Office8, n.d.).

- 321 Intra: Tento intranet je jednoduchý a dostupný online nástroj, který je optimalizovaný i pro mobilní zařízení. 321 Intra má mnoho funkcí, jako je firemní chat, firemní online kalendář, firemní zprávy/nástěnka, todo listy, sdílení dokumentů atd. Cena za tuto službu je 119,80 Kč za osobu měsíčně včetně DPH. Na stránkách jsou dostupná videa s návody a v případě potřeby je možné využít emailové technické podpory, která je zahrnuta v ceně služby (321 Intra, n.d.).
- eIntranet: Tento intranet je svými funkcemi velice podobný předchozím intranetům. Jedná se o webovou aplikaci, v rámci které si firma může přizpůsobit používané moduly. Cena za tuto službu pro 21 až 50 se orientuje podle zvoleného balíčku (eIntranet, 2023):
 - Základ: Cena je 51,82 Kč za osobu měsíčně včetně DPH. V ceně není technická podpora.
 - Normal: Cena je 62,92 Kč za osobu měsíčně včetně DPH. V ceně je emailová technická podpora.
 - Extra: Cena je 75,02 Kč za osobu měsíčně včetně DPH. V ceně je telefonická technická podpora.

Na tomto úseku, ve kterém byl proveden výzkum k bakalářské práci, by mohla zvolenou formu intranetu vyzkoušet a pokud by se její aplikování osvědčilo, mohla by jej rozšířit i do zbytku firmy. Intranet by mohl vyřešit problémy s komunikací hlavně mezi stavbami a kanceláří. Toto řešení by také mohlo do jisté míry ulevit zaměstnancům od stresu, jež je způsoben časovým tlakem, který je často způsoben neefektivním organizováním a komunikací. Vzhledem k možnostem, které jednotlivé intranety nabízejí, by mohlo dojít i zefektivnění, zrychlení a zjednodušení fungování celého podniku.

Ke zmírnění časového tlaku by také mohlo přispět, kdyby si vedoucí pracovníci lépe osvojili metodu **SMART**, která by jim pomohla efektivněji zadávat cíle pracovníkům

na stavbách. Metoda SMART je technika stanovování cílů, navržená tak, aby byly cíle specifické (Specific), měřitelné (Mesurable), dosažitelné (Achievable), relevantní (Relevant) a časově vymezené (Time-Bound), čímž napomáhá k jejich efektivnímu dosažení (Patterson, 2023).

Co se týče rozvržení a uspořádání pracoviště, je firmě doporučeno i na základě odpovědí na všech pracovištích **pevně stanovit pozice všech pomůcek**, aby bylo jasné, kam věci vracet a kde je hledat. K lepší orientaci pracovníků při hledání pracovních pomůcek mohou přispět i výrazná barevná označení těchto pomůcek.

V rámci osvětlení kanceláře by se měl **problém s hučící žárovkou odstranit**. Pokud zaměstnanec, kterého toto ruší, vykonává činnost, u které se musí soustředit, může to kromě jeho nálady a vztahů ovlivňovat i výsledek jeho práce.

U teploty je doporučeno, aby zaměstnanci kanceláří byli **více obezřetní u otázky nastavení teploty v zimě**. U tohoto problému je velice důležité, aby se zaměstnanci vyvarovali řešení podobným hlasování, a hlavně si promluvili, došli k pochopení i druhé strany a navrhli teplotu, která bude uspokojivá pro obě strany. Na stavbách nelze ovlivnit vysoké teploty, což musí chápat i samotní pracovníci. Firma by jim však mohla vyjít vstříc a umožnit jim alespoň osvěžení chlazenou vodou. Existuje mnoho řešení od chladících boxů k přenosným lednicím.

Na závěr této části je firmě doporučeno, aby **si uvědomila, jakou firemní kulturu chce utvořit**, protože ta do vysoké míry ovlivňuje vztahy na pracovišti a může ovlivňovat i vztah zaměstnanců k jejich práci.

Navržená doporučení mohou do velké míry ovlivnit náladu zaměstnanců, redukovat počet konfliktů a celkově tak ještě více zlepšit vztahy na pracovišti. Pokud by se firma dále rozhodla pro vylepšování komunikačních dovedností i jiným způsobem, mohla by zvolit vhodnou **teambuildingovou akci**, do které by mohlo být zapojeno i několik zaměstnanců najednou.

Závěr

Tato bakalářská práce se primárně zabývá vlivem pracovního prostředí na vztahy zaměstnanců.

Teoretická část byla věnována vymezení všech důležitých teoretických poznatků, které byly nezbytné pro dostatečné porozumění dané problematice. Nejprve došlo k vymezení, proč jsou mezilidské vztahy pro lidi tak důležité a jakými způsoby mohou být ohroženy a zasaženy negativními jevy, které, jak se ukázalo, nejsou ničím, čím by si běžný člověk alespoň několikrát za život neprošel. O to více z výzkumu vyplývá, že je nezbytné se právě vztahům na pracovišti věnovat i zde. Bylo tedy představeno několik negativních jevů, kterým musí firmy a jejich vedoucí pracovníci v rámci své každodenní existence čelit a hledat proti nim vhodnou obranu. Pracovní prostředí je tedy velice důležité, protože jak se ukázalo, je to komplexní místo, kde jeden faktor velice snadno může ovlivnit druhý. Z různých pohledů bylo zjištěno, že pracovní prostředí zahrnuje nejen sociálně psychologické faktory, ale i například organizační podmínky, uspořádání, fyzikální aspekty nebo i bezpečnostní faktory.

V praktické části došlo k výzkumu pomocí dotazníkového šetření v úseku firmy XY s.r.o. Bylo zjištěno mnoho zajímavých poznatků o propojení mezilidských vztahů na pracovišti a v pracovním prostředí, díky čemuž lze říct, že je velice důležité sledovat a průběžně vyhodnocovat pracovní prostředí podniku, protože tím lze zamezit vzniku mnoha problémů, které se v rámci vztahů mohou objevit.

Výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že vztahy v úseku zvolené firmy XY s.r.o. jsou z celkového hlediska v dobrém stavu a pokud nastanou nějaké problémy, jsou zde lidé ochotní se jimi zabývat. Díky dotazníkovému šetření byly však objeveny některé nedostatky, které mají vliv na dobré vztahy na pracovišti. Jako největší problém, který ovlivňuje pracovní prostředí v několika směrech je označena komunikace na tomto pracovišti. Firmě bylo z toho důvodu doporučeno alespoň školení zaměřené na komunikaci pro jeho vedoucí pracovníky a zmíněno, že vhodná by mohla být i teambuildingová akce, do které by se mohli zapojit všichni zaměstnanci daného úseku. Dále by firma mohla opravdu zvážit zavedení intranetu (alespoň na zkoušku), protože by mohl pomoci nejen v komunikaci, ale mohl by pomoci i v rámci organizace.

Seznam použitých zkratk

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
- Bednář, V. (2015). *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Management Press.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Rubico.
- Bezpečnost práce (n.d.). *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO*.
<https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/bezpecnost-prace/>
- Bezpečnost práce. (2016). *Maximální a minimální povolená teplota na pracovišti podle zákona*. <https://www.bezpecnostprace.info/povinnosti/maximalni-a-minimalni-povolena-teplota-na-pracovisti/>
- Causes and Outcomes of Conflict (2010).
<https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-3-causes-and-outcomes-of-conflict/>
- Český statistický úřad (2021). *Češi tráví průměrně v práci 40,4 hodin týdně*. Dostupné 1.1.2024 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cesi-travi-v-praci-prumerne-404-hodiny-tydne>
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- Dům techniky Plzeň (n.d.). *Efektivní komunikace, vyjednávání a řešení konfliktů*. Dostupné 17.4.2024 z <https://www.dtplzen.cz/katalog/komunikacni-dovednosti-soft-skills/komunikace-a-vyjednavani.htm>
- eIntranet (2023). *Ceník*. Dostupné 18.4.2024 z <https://www.eintranet.net/cs/pricelist>
- Health and Safety Executive (2012). *Noise*. <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg363.pdf>
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Křivohlavý, J. (2008). *Konflikty mezi lidmi* (2. vyd.). Portál.
- Kutanjac, J. (2023). *Heat at work - Guidance for workplaces*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/heat-work-guidance-workplaces>
- Michalík, D. (2009). *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?* Oddělení psychologie OPe MV ČR. <https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada.
- Office8 (n.d.). *Ceník*. Dostupné 18.4.2024 z <https://office8.cz/cenik/>

- Patterson, N. (2023). *What Are SMART Goals: Examples for Students and Work*. Southern New Hampshire University. <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/education/what-are-smart-goals>
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3.vyd.). Grada.
- Pefek (n.d.). *Komunikační dovednosti*. Dostupné 17.4.2024 z <https://www.pefek.cz/nabidka-kurzu/prezencni-kurzy/komunikacni-dovednosti>
- Plamínek, J. (2012). *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál* (3. vyd.). Grada.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (5. vyd.). Grada.
- Shonk, K. (2023). *What is Conflict Resolution, and How Does It Work?*. Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>
- Slaměník, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. Grada.
- Sova studio (n.d.). *Mezilidské vztahy na pracovišti – online*. Dostupné 17.4.2024 z <https://www.sovastudio.cz/osobni-rozvoj/mezilidske-vztahy-na-pracovisti>
- Státní zdravotní ústav. (n.d.). *Faktory pracovního prostředí*. <https://szu.cz/temata-zdravi-a-bezpecnosti/pracovni-prostredi-a-zdravi/faktory-pracovniho-prostredi/>
- Stibalová, K. (2011). *Interpersonální a intrapersonální konflikty a jejich řešení*. Prohuman. <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/interpersonalni-a-intrapersonalni-konflikty-a-jejich-reseni>
- Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Grada.
- Škola komunikace (n.d.). *Efektivní komunikace*. Dostupné 17.4.2024 z <https://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-komunikace>
- Švábová, K., Štolfa, J., Podškubková, H., Pelclová, D., Pekárek, L., Málek, B., Jelínek, L., Jandák, Z., & Hollerová, J. (2015). *Vybrané kapitoly z pracovního lékařství*. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/7358-vybrane-kapitoly-z-pracovniho-lekarstvi-dil-3.pdf>
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. European Journal of Business and Management Research <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/643>
- Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2016). *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Grada Publishing.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Grada.

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

World Health Organization (2010). *Noise*. <https://www.who.int/europe/news-room/fact-sheets/item/noise>

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) (ve znění pozdějších předpisů), Sbírka zákonů ČR (2009, 1.9.).
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198#Sum>

Zákon č. 361/2007 Sb. o nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci (ve znění pozdějších předpisů), Sbírka zákonů ČR §7 Částka 111 (2008, 1.1.).
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

Zákon č. 361/2007 Sb. o nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci (ve znění pozdějších předpisů), Sbírka zákonů ČR §47 Částka 111 (2008, 1.1.).
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>

321 Intra (n.d.). *Ceník*. Dostupné 18.4.2024 z <https://www.321intra.cz/cenik-intranet>

Seznam tabulek

Tab.1: Příklady intenzity hluku.....	32
--------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obr. 1: Fáze konfliktu.....	16
-----------------------------	----

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance firmy XY s.r.o.

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance firmy XY s.r.o.

Vliv pracovního prostředí na vztahy na pracovišti

Vážení respondenti,

chtěl bych vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je důležitou součástí mé bakalářské práce na téma **Vliv pracovního prostředí na vztahy na pracovišti**. Odpovědi mi pomohou hlouběji pochopit situaci ve vašem podniku a na jejich základě budu schopen navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení.

Účast na tomto šetření jsou **anonymní**. Odpovědi uvidím pouze já, nebudou sdíleny s vaším podnikem, a budou sloužit pouze pro účely tohoto výzkumu. Otázky v první části, které se týkají demografických údajů, nejsou povinné, ale jejich vyplnění mi může pomoci v lepším pochopení vaší situace na pracovišti, takže budu moc lépe navrhnout opatření, která by tento problém mohla vyřešit.

Velice si vážím vaší spolupráce a přispění k úspěšnému dokončení této bakalářské práce.

1. Pohlaví:
 - Muž
 - Žena
2. Věk:
 - 18-20
 - 21-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60 a více
3. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - Manažer
 - Sekretářka
 - Rozpočtář
 - Stavbyvedoucí
 - Řemeslník
 - Dělník
 - Přípravář
 - Vedoucí prodejny
 - Prodavač

4. Jak vnímáte vztahy mezi kolegy na vašem pracovišti?
- Dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
5. Jak vnímáte vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na vašem pracovišti?
- Dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
6. Jak vnímáte vztahy mezi nadřízenými pracovníky navzájem?
- Dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Špatné
7. Vyskytují se na vašem pracovišti nějaké konflikty?
- Ano
 - Ne
8. Pokud byla zvolena v předchozí otázce možnost *Ano*, jak jsou tyto konflikty většinou řešeny? (lze zvolit více odpovědí)
- Soupeřivým stylem (tzn., že obě strany se snaží vyhrát, ale vyhraje jen jedna)
 - Přizpůsobivým stylem (tzn., že jedna strana se rovnou přizpůsobuje druhé)
 - Kompromisním stylem (tj. nalezením přijatelného řešení)
 - Kooperativním stylem (tj. prosazením zájmů obou stran bez narušení dobrých vztahů)
 - Vyhybavým stylem (tj. neřešením konfliktů)
9. Máte pocit, že se v rámci vašeho pracoviště vyskytuje mobbing?
Mobbing je systematické a dlouhodobé šikanování, ponižování nebo obtěžování jedince ze strany pracovníků na stejné úrovni.
- Ano
 - Ne
10. Pokud se podle vás mobbing na vašem pracovišti vyskytuje, na základě čeho si myslíte, že tato situace nastala? (lze zvolit více odpovědí)
- Fyzická odlišnost pracovníka
 - Psychická odlišnost pracovníka
 - Nový zaměstnanec
 - Obětní beránek

- Nevím
- Jiný důvod:

11. Máte pocit, že se v rámci vašeho pracoviště vyskytuje bossing?
Bossing je systematické a dlouhodobé šikanování, ponižování nebo obtěžování jedince ze strany nadřízeného.

- Ano
- Ne

12. Pokud se podle vás bossing na vašem pracovišti vyskytuje, na základě čeho si myslíte, že tato situace nastala? (lze zvolit více odpovědí)

- Fyzická odlišnost pracovníka
- Psychická odlišnost pracovníka
- Nový zaměstnanec
- Obětní beránek
- Nevím
- Jiný důvod:

13. Cítíte se na pracovišti nějakým způsobem diskriminován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Pokud se cítíte nějakým způsobem diskriminován/a, co si myslíte, že může být důvodem k této diskriminaci? (lze zvolit více odpovědí)

- Pohlaví
- Věk
- Rasa
- Sexuální orientace
- Zdravotní stav
- Vyznání
- Jiný důvod:

15. Pociťujete v práci nějaké známky stresu?

- Ano
- Ne

16. Pokud byla zvolena v předchozí otázce možnost *Ano*, co si myslíte, že je příčinou stresu na vašem pracovišti? (lze zvolit více odpovědí)

- Pracovní podmínky
- Vztahy mezi zaměstnanci
- Konflikty
- Časová zátěž
- Jiné:

17. Má podle vás tento stres vliv na vaše vztahy s ostatními zaměstnanci?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
18. Cítíte, že vaše pracovní prostředí uspokojuje vaše potřeby a očekávání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
19. Pokud cítíte, že to tak není, má to negativní vliv na vaše vztahy s ostatními zaměstnanci?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
20. Vnímáte komunikaci na vašem pracovišti jako efektivní?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
21. Pokud vnímáte, že je v komunikaci problém, kde se podle vás převážně nachází?
(lze zvolit více odpovědí)
- V komunikaci mezi zaměstnanci na stejné úrovni
 - V komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými
 - V komunikaci mezi nadřízenými navzájem
22. Mají tyto problémy v komunikaci vliv na vztahy na vašem pracovišti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
23. Zabývá se Váš vedoucí pracovník řešením negativních vztahů na pracovišti, pokud se vyskytnou?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
24. Co byste navrhl/a pro zlepšení vaší komunikace na pracovišti?

25. Je rozvržení a uspořádání vašeho pracoviště dostatečné pro bezproblémový chod vašeho pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Ovlivňuje rozvržení a uspořádání vašeho pracoviště negativním způsobem vztahy na pracovišti? *Například pokud se zaměstnanci navzájem pletou, nemají dostatek prostoru atd.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Pokud rozvržení a uspořádání vašeho pracoviště ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:

28. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?

29. Je podle vás osvětlení na pracovišti dostatečné k bezproblémovému výkonu vaší práce?

- Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

30. Ovlivňuje osvětlení vašeho pracoviště negativním způsobem vztahy na pracovišti? *Například pokud vlivem špatného osvětlení došlo k zhoršení kvality práce, zhoršení komunikace atd.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

31. Pokud osvětlení vašeho pracoviště ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:

32. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?

33. Má podle vás hluk špatný vliv na dorozumívání a výkon vaší práce?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
34. Ovlivňuje tento problém negativním způsobem vztahy na pracovišti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
35. Pokud problém v dorozumívání ve spojení s hlukem ovlivňuje nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:
36. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?
37. Plní podle vás barvy ve vašem pracovním prostředí svoji funkci? *Barvy mohou plnit funkce bezpečnostní, orientační a estetické.*
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
38. Ovlivňují barvy na pracovišti negativním způsobem vztahy na pracovišti? *Například pokud jsou pracovní pomůcky vlivem nevýrazných barev špatně dohledatelné atd.*
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
39. Pokud barvy ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:
40. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?

41. Jsou pro vás mikroklimatické a biologické podmínky na vašem pracovišti snesitelné? (V tabulce označte míru snesitelnosti každé podmínky)

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Teplota				
Prašnost				
Chemické faktory				

42. Ovlivňují mikroklimatické a biologické podmínky na vašem pracovišti negativním způsobem vztahy na pracovišti? *Například pokud tyto podmínky ovlivňují náladu pracovníků atd.*

(V tabulce označte míru snesitelnosti každé podmínky)

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Teplota				
Prašnost				
Chemické faktory				

43. Pokud mikroklimatické a biologické podmínky ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:

44. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?

45. Dodržují se na vašem pracovišti zásady bezpečnosti a ochrany zdraví (BOZP)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

46. Ovlivňují zásady BOZP negativním způsobem vztahy na pracovišti?

- a) Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

47. Pokud zásady BOZP ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:

48. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?

49. Jsou podle vás organizační podmínky ve vaší práci dostatečné? *Např. z hlediska plynulosti práce, efektivity atd.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

50. Ovlivňují organizační podmínky negativním způsobem vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

51. Pokud organizační podmínky ovlivňují nějakým negativním způsobem vztahy na pracovišti, popište zkráceně jak:

52. Co byste navrhl/a pro zlepšení tohoto problému?

53. Je ve vaší firmě někdo, na koho se můžete obrátit, pokud se na vašem pracovišti objeví nějaké problémy s mezilidskými vztahy?

- Spolupracovník
- Nadřízený pracovník
- Osoba určená firmou pro řešení negativních mezilidských vztahů
- Odborová organizace
- Nikdo takový v podniku není

Abstrakt

Böhm, O. (2024). *Vliv pracovního prostředí na vztahy zaměstnanců* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: vztahy na pracovišti, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, pracovní podmínky

Bakalářská práce je zaměřena na interpersonální vztahy na pracovišti a vliv pracovního prostředí na ně. V první části jsou nejprve rozebrány mezilidské vztahy obecně a poté ve vztahu k práci, kde je dále rozebrána i komunikace v pracovním prostředí. Druhá část této práce je zaměřena na konkrétní nežádoucí jevy, které se mohou objevit na pracovišti, jsou to konflikty, mobbing, bossing a staffing a diskriminace. Třetí část obsahuje rozbor pracovního prostředí, které se zde člení na uspořádání pracoviště a pracovního místa, fyzikální aspekty (osvětlení, barvy v pracovním prostředí, hluk, mikroklimatické a biologické podmínky), sociálně – psychologické faktory (firemní kultura, stres, motivace), organizační podmínky podniku a bezpečnostní faktory. Ve čtvrté části je představen úsek firmy XY s.r.o. a metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Následně je zde pak obsažen výzkum provedený na zmíněném pracovišti a jeho zhodnocení. V závěru čtvrté části je pak napsáno doporučení, které vyplynulo z provedeného výzkumu, firmě XY s.r.o.

Abstract

Böhm, O. (2024). *The Impact of the Work Environment on Employee Relationships* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: workplace relations, interpersonal relations, work environment, working conditions

The bachelor thesis focuses on interpersonal relationships in the workplace and the influence of the work environment on them. In the first part, interpersonal relationships in general are first discussed and then in relation to work, where communication in the work environment is further discussed. The second part of this thesis focuses on specific undesirable phenomena that can occur in the workplace, these are conflict, mobbing, bossing and staffing and discrimination. The third part contains an analysis of the work environment, which is divided here into workplace and workplace layout, physical aspects (lighting, colours in the work environment, noise, microclimatic and biological conditions), social-psychological factors (company culture, stress, motivation), organizational conditions of the company and safety factors. In the fourth part, the section of the company XY Ltd. and the method of data collection by questionnaire survey are presented. Subsequently, the research carried out at the mentioned department and its evaluation is included. The fourth part concludes with a recommendation to XY s.r.o. resulting from the research carried out.