

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko – správní

Aktuální trendy v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti  
Bakalářská práce

2023

Radka Havlíčková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Radka Havlíčková**  
Osobní číslo: **E20244**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Aktuální trendy v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy aktuálních trendů a zkušeností v oblasti interpersonálních vztahů navrhnout sadu doporučení pro top management za účelem lepšího zvládnutí dalších potenciálních vln pandemie COVID-19.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů a interpersonálních vztahů.
- Analýza nejlepších praktik v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FISHER, Jen a Anh Nguyen PHILLIPS, 2021. *Work better together: how to cultivate strong relationships to maximize well-being and boost bottom lines*. New York: McGraw Hill Professional. ISBN 978-12-642-6813-9.
- HELLER, Vojtěch, 2020. *Pandemie od starověku po současnost: koronavirus přímo nezabíjí*. Praha: Petrklíč. ISBN 978-80-7229-810-5.
- JUNG, Carl Gustav, 2020. *Psychologické typy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1654-4.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
- SCOTT, Kim Malone, 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-048-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Aktuální trendy v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 4. 2023

Radka Havlíčková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Janě Slavičkové za její odborné vedení, cenné rady a také za její vstřícný přístup a trpělivost při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zaměřuje na mezilidské vztahy na pracovišti. Zabývá se jejich charakteristikou, významností v rámci podnikové kultury, aspekty dobrých interpersonálních vztahů i řešením sociálně patologických vztahů. Dále zkoumá dopady pandemie COVID-19 na interpersonální vztahy v rámci pracoviště. Součástí práce je posouzení nejlepších praktik managementu v rámci mezilidských vztahů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

interpersonální vztahy na pracovišti, pandemie, COVID-19

## **TITLE**

Current trends in the workplace interpersonal relations

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis aim at interpersonal relations at workplace. The work pursues characteristic interpersonal relations, relevancy in corporate culture, aspects good interpersonal relations and solution to social pathological relations. It also examines impacts of the COVID-19 pandemic on the interpersonal relations at workplace. Part of the work is consideration the best practices of management within the framework of interpersonal relations.

## **KEYWORDS**

interpersonal relationships at workplace, pandemic, COVID-19

# Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretická východiska v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti .....	11
1.1 Charakteristika interpersonálního vztahu.....	11
1.2 Pracovní skupina a pracovní tým.....	11
1.3 Druhy pracovních vztahů .....	13
1.4 Úloha managementu.....	14
2 Faktory ovlivňující vztahy.....	16
2.1 Potřeby člověka.....	16
2.2 Osobnostní specifika .....	17
2.3 Typologie osobnosti.....	18
2.4 Důvěra.....	22
2.5 Komunikace .....	23
3 Role interpersonálních vztahů v podnikové kultuře.....	26
3.1 Prvky podnikové kultury.....	26
3.2 Typy podnikové kultury.....	28
3.3 Modely organizací.....	29
4 Cíl práce a metodika výzkumu .....	31
5 Aktuální situace v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti .....	32
6 Analýza nejlepších praktik v oblasti interpersonálních vztahů .....	39
6.1 Interní komunikace.....	39
6.2 Úprava pracovního režimu .....	41
6.3 Péče o duševní zdraví zaměstnanců .....	43
6.4 Sociální interakce (vztahy na pracovišti) .....	44
7 Formulace závěrů a doporučení v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti .....	49
7.1 Shrnutí.....	49

7.2 Formulace doporučení.....	51
Závěr .....	53
Seznam použitých zdrojů:.....	54
Seznam příloh .....	61



## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 SCHÉMA PRACOVNÍ SKUPINA VS. PRACOVNÍ TÝM .....	12
OBRÁZEK 2 MASLOVOWA PYRAMIDA POTŘEB .....	16
OBRÁZEK 3 MODEL LIDSKÉ OSOBNOSTI.....	18
OBRÁZEK 4 EYSENCKOVA TYPOLOGIE TEMPERAMENTU .....	19
OBRÁZEK 5 PRŮMĚR REÁLNÉ PRACOVNÍ DOBY 2021 .....	32
OBRÁZEK 6 KOLIK LIDÍ SI ŽÁDÁ PRÁCI Z DOMOVA?.....	36
OBRÁZEK 7 ZŮSTANE VAŠE FIRMA U PRÁCE Z DOMOVA I PO PANDEMII? .....	36

## Seznam tabulek

TABULKA 1 VÝSKYT DUŠEVNÍCH ONEMOCNĚNÍ V ČESKÉ DOSPĚLÉ POPULACI PŘED PANDEMÍÍ A BĚHEM PRVNÍHO A DRUHÉHO LOCKDOWNU.....	37
--	----

## Úvod

Interpersonální vztahy jsou nedílnou součástí podnikové kultury. Jedná se o pilíř, který je těžko měřitelný. Mezilidský vztah se nedá vyjádřit počtem kusů jako vyrobené výrobky, fyzikálními jednotkami jako stav materiálu na skladě, ani v peněžních jednotkách jako výkaz zisků a ztrát. Zkrátka neexistují žádná tvrdá data, na kterých by bylo patrné, jak si podnik v tomto ohledu stojí. I přesto se však jedná o nezanedbatelnou, ne-li dokonce jednu z nejdůležitějších položek, kterou je potřeba zvážit při tvorbě jedinečné podnikové kultury.

Práce se zabývá aktuálními trendy v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti. Toto téma bylo zajímavé hned z několika důvodů. Prvním z nich je fakt, že dobrý pracovní kolektiv je v současné době jedním z atributů, které zaměstnanci při výkonu práce vyžadují. Dobré vztahy v pracovním kolektivu mohou sloužit jako nástroj k udržení zaměstnanců. Naopak špatné vztahy na pracovišti a špatný pracovní kolektiv častokrát mohou být důvodem k ukončení pracovního poměru, nehledě na to, že negativní atmosféra na pracovišti má často dopad i mimo něj a zasahuje tak i do vztahů soukromých.

Dalším důvodem pro zvolení tohoto tématu byly otázky, které se nabízely s neustále se opakujícími vlnami koronavirové pandemie. Ekonomický dopad, který tato krize měla (a v některých případech stále má), na podniky různých velikostí a podnikající v různých odvětvích, je nesporný. Na toto téma byl veden nejen výzkum. Některá čísla mluví ve prospěch a některá naopak v neprospěch ekonomické činnosti jednotlivých podniků. Ovšem jaký dopad měla a má krize na velmi důležitou složku podnikatelské činnosti, totiž na zaměstnance? Jaký dopad má COVID-19 na vzájemné mezilidské vztahy na pracovišti? Co dělají zaměstnavatelé a členové managementu, aby tyto dopady zmírnily, pokud jsou negativního rázu, nebo je naopak podpořili, pokud jsou rázu pozitivního? A jaké trendy se v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti v posledních letech vyskytly?

Cílem práce je na základě analýzy aktuálních trendů a zkušeností v oblasti interpersonálních vztahů navrhnout sadu doporučení pro top management za účelem lepšího zvládnutí dalších potencionálních vln pandemie COVID-19.

Východiskem práce by měla být analýza těch nejlepších praktik v této oblasti, která by měla sloužit jako sada doporučení pro top management v případě příchodu dalších vln koronavirové krize, popřípadě pandemie obdobného respiračního onemocnění.

# 1 Teoretická východiska v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti

První kapitola vymezuje základní pojmy související s tématem práce. Určuje rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem, pojednává o pracovních vztazích a úloze managementu.

## 1.1 Charakteristika interpersonálního vztahu

V odborné literatuře lze najít řadu různých označení pojmu interpersonální vztah. Vyskytuje se zde např. pojem mezilidský vztah, sociální vztah nebo mezosobní vztah.

**Interpersonální vztah** lze charakterizovat jako přímý, nezprostředkovaný kontakt mezi dvěma a více lidmi, který se pravidelně opakuje, je víceméně trvalý a je spojen s emocionálním prožitkem. Důležitou roli ve vzniku mezilidského vztahu hrají fyzická blízkost, emocionální přitažlivost, či odpudivost a potřeba přátelství (Petrušek, 2017).

*„Sociální vztahy mezi zaměstnanci, členy týmů, lidmi, kteří se podílejí na plnění úkolů, jsou faktorem, jenž velmi výrazně ovlivňuje jak jejich pracovní výkonnost, tak výkonnost celku. Jinými slovy, vztahy mezi zaměstnanci mají velmi výrazný vliv na jejich ochotu a schopnost pracovat. A nejen to. Sociální vztahy na pracovišti mají bezprostřední vliv na kvalitu práce.“*  
(Bednář a kolektiv, 2013, s. 17)

## 1.2 Pracovní skupina a pracovní tým

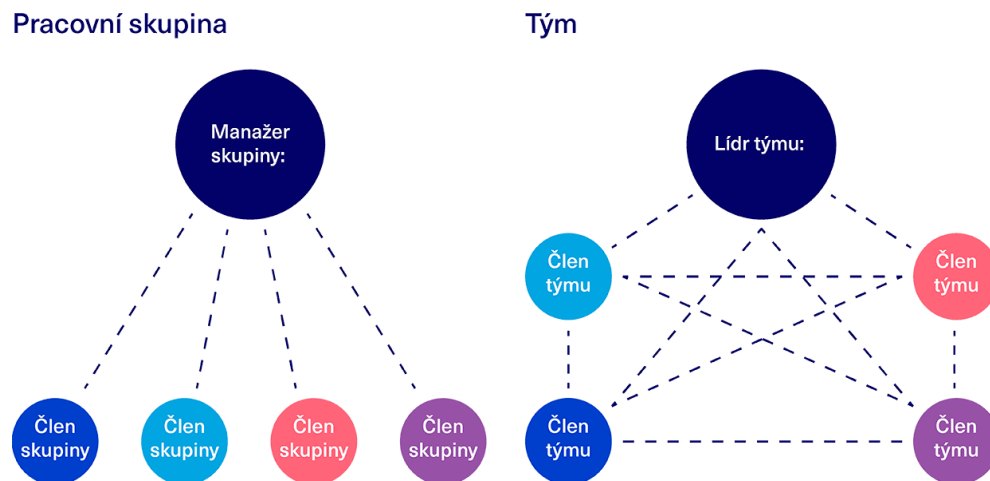
**Pracovní skupinu** lze definovat jako libovolný počet lidí, kteří sdílí stejné pracoviště, jsou spjati organizační strukturou, strukturou svých sociálních rolí, výkonem pracovních činností a podléhají jednotnému vedení (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 275).

V širším slova smyslu lze pracovní skupinu definovat jako menší sociální skupinu, kterou charakterizují znaky pro ni typické. Hlavními znaky jsou společné pracoviště, společný cíl, který by měl být v souladu s cílem organizace a společná činnost skupiny, která směřuje k danému cíli. Dalším znakem je struktura vnitřních rolí a pozic v rámci organizační struktury a kolektivu. Příslušníci pracovní skupiny spolu přicházejí do častého osobního kontaktu a vytvářejí si mezi sebou dlouhodobé sociální vazby. Vztahy mohou být pozitivního i negativního charakteru, protože pracovník neovlivní, s kým bude danou pracovní skupinu sdílet (Boháček, 2020, s. 88).

**Pracovní tým** je považován za podkategorii pracovní skupiny. Nese některé její hlavní znaky, jako je společné pracoviště a společný cíl. Zásadní rozdíl je v tom, že zatímco v pracovní skupině směřují pracovníci k cíli víceméně samostatně, tím, že vykonávají své dílčí úkoly přidělené vedoucím pracovníkem, v rámci týmu funguje specifická forma práce a provázanosti – týmová práce.

Tým bývá složen často pro dosažení jednoho konkrétního cíle a po jeho splnění může být opět rozpuštěn. Struktura pracovníků uvnitř týmu je více provázaná a kontakt mezi členy týmu je intenzivnější. Na řešení dílčích problémů se podílejí společně. Pracovníci jsou vybíráni podle funkce, kterou mají v daném týmu nést a není výjimkou, že jsou často vybráni z různých pracovních skupin dané organizace (Dědina, Odcházal, 2007, s. 84).

Pro lepší pochopení přirovnává Lencioni (2012, s. 31) pracovní skupinu ke golfovému týmu. Vysvětluje, že každý z hráčů hraje sám za sebe, ale na konci dne se všichni z týmu sejdou a sečtou skóre jednotlivců dohromady. Podobně funguje i pracovní skupina. Na druhé straně stojí pracovní tým, který přirovnává k basketbalovému týmu. Hráči musí interagovat, nahrávat si, jsou závislí jeden na druhém. Úspěch jednotlivce je zároveň úspěchem celého týmu. Rozdíl mezi pracovní skupinou a pracovním týmem je patrný na obrázku 1.



Obrázek 1 Schéma pracovní skupina vs. pracovní tým

zdroj: Youniversity.cz

Je zcela přirozené, že mezi členy pracovních skupin i pracovních týmů vznikají sociální vazby různého charakteru. Interpersonální vztahy na pracovišti tak hrají významnou roli a mají vliv i na plnění pracovních úkolů.

### 1.3 Druhy pracovních vztahů

V rámci podniku lze sledovat dva primární druhy vztahů. Tím prvním jsou **vztahy formální**, které vyplývají z organizační struktury a organizačních dokumentů podniku. Tyto vztahy určují podřízenost a nadřízenost, odpovědnost, pravomoci a kompetence. Na druhé straně máme **vztahy neformální**, které stojí mimo organizační strukturu a jsou založeny na vzájemných sympatiích mezi pracovníky. Bednář (2013, s. 17) uvádí ještě třetí druh vztahů, a to jsou **vztahy reálné**. Ty představují průsečík mezi předešlými dvěma a lze se s nimi setkat asi nejčastěji. Reálné vztahy vytvářejí členové pracovních skupin a týmů na všech stupních organizační struktury.

#### Vztahy formální

Formální vztahy vyplývají z dané podnikové kultury a představují hierarchii uvnitř podniku. Často bývají písemně zaznamenány, třeba formou organizační struktury. Jsou dané a účastníci těchto vztahů nemají moc je výrazně ovlivňovat.

Fontana (2017, s. 26) rozlišuje 5 základních úrovní formálních vztahů. První úrovní jsou **vztahy okrajové**, které popisuje jako vztahy mezi pracovníky, jejichž práce není v přímém vztahu. Druhou úrovní jsou **vztahy nadřízené**, které probíhají směrem od nadřízeného ke všem, kteří se mu přímo zodpovídají. Třetí úroveň jsou **vztahy rovnocenné** probíhající mezi spolupracovníky na stejné úrovni organizační struktury, kteří mají stejný stupeň odpovědnosti a pravomocí. Čtvrtou úrovní jsou **vztahy podřízené** plynoucí od podřízeného směrem k nadřízenému, popřípadě k někomu, komu se přímo zodpovídá. A poslední úrovní jsou **vztahy s klienty**, tzn. se všemi, kteří jsou na nás profesně závislí.

Podle Bednáře (2013, s. 21–22) do vztahů uvnitř podniku kromě vztahů podřízenosti, nadřízenosti, vztahů na stejné úrovni a vztahů se zákazníky zasahují ještě další dvě úrovně. Tou první je **vztah mezi zaměstnanci a významnými cizinci**, který spočívá především v tom, že na zaměstnance působí i jejich vztahy mimo podnik. Bednář uvádí, že tyto vztahy mohou do jisté míry ovlivňovat i chování jedince v rámci pracovní skupiny nebo týmu. Dále uvádí, že tento typ vztahů, a hlavně jeho promítání do pracovního kolektivu není tak častý, ale mělo by se s ním počítat. Jako další úroveň uvádí vztahy mezi **majiteli a managementem**, které lze v určitém slova smyslu brát jako vztahy podřízené, či nadřízené (záleží na tom, z které strany je na ně nahlíženo). Tyto vztahy se mohou jevit jako nejlépe definované, problém ovšem nastává, když management ke spravovanému majetku firmy začne pocítovat vztah hraničící

s vlastnictvím. Pak se vztahy mezi majiteli a managementem stávají problematickými a tento fakt má zásadní vliv na chod firmy.

### **Vztahy neformální**

Neformální vztahy vznikají nezávisle na vztazích formálních, vyvíjí se přirozeně vzájemným kontaktem mezi pracovníky. Vznikají na základě uspokojování potřeby sociální interakce a začlenění do kolektivu. (Pauknerová a kol., 2012, s. 194) Tento typ není popsán v žádných organizačních dokumentech a je velmi obtížné jej podrobně charakterizovat. Neformální vztahy se neřídí jasně danými pravidly, ale závisí na hodnotách, ideách a sympatiích jednotlivců. Panují-li na pracovišti dobré neformální vztahy, pak napomáhají formovat i vztahy formální. Rozlišujeme dva typy neformálních vztahů: pozitivní (přátelství, vzájemné sympatie...) a negativní (konfliktní, nepřátelské...) (Bednář, 2013, s. 19).

### **Sociální klima**

Pojmem sociální klima se označuje charakter převažujících vzájemných vztahů mezi pracovníky a jejich celkový soulad. Sociální klima má velký vliv na jednání pracovníků i na výsledky jejich práce. Utváří se vzájemnou interakcí při společné pracovní činnosti. Existuje celá řada faktorů, které ho ovlivňují od sociálních norem a úspěšnosti skupiny při plnění úkolů, přes postavení, které skupina zaujímá v rámci celé organizace, styl řízení pracovníků a přístup vedoucího ke skupině, až po zvláštnosti jednotlivců a osobnostní rysy pracovníků (Pauknerová a kol., 2012, s. 197).

## **1.4 Úloha managementu**

K pojmu management lze přistupovat různě. Podle Blažka (2011, s. 12-14) je v první řadě možné k němu přistupovat jako k **procesu řízení**. V tomto procesu dochází ke koordinaci činností skupiny pracovníků, kde cílem je dosáhnout požadovaných výsledků (Donnelly, Gibbson, Ivancevich, 1997). V managementu jako řízení se nejčastěji využívá manažerských funkcí – plánování, organizování, motivování a vedení pracovníků, kontrola.

Blažek (2011, s. 14-15) dále uvádí, že druhým způsobem, jak lze na tento pojem nahlížet je management ve smyslu **označení vedoucích pracovníků**. Jedná se o zosobnění procesu řízení, tedy pracovníci, kteří management vykonávají. Řídící pracovníky je možno rozdělit do tří základních úrovní: **linioví manažeři** – jsou nejnižším stupněm řízení a přichází do bezprostředního styku s výkonnými pracovníky, řídí jednotlivé úseky pracoviště (názvy úseků se různí v závislosti na charakteru podniku), **manažeři střední linie** – působí mezi liniovými

a vrcholovými manažery, **vrcholoví manažeri** – jsou nejméně početnou skupinou řídicích pracovníků, řídí organizaci jako celek.

Třetí variantou je přistupovat k managementu jako k **souboru poznatků o řízení**. Management je vědou, která prošla historickým vývojem a stále se zdokonaluje. Manažerská praxe není jediným zdrojem těchto poznatků, management jakožto věda o chování lidí a o vztazích mezi nimi se opírá o poznatky z oblasti psychologie, sociologie, ale také ekonomie, nebo práva (Blažek, 2011, s. 15).

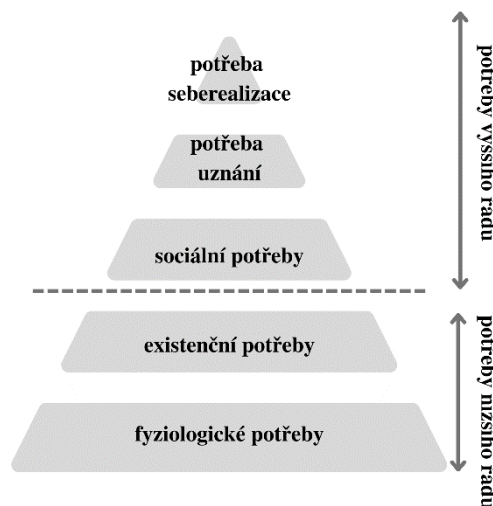
## 2 Faktory ovlivňující vztahy

Na utváření a harmonii interpersonálních vztahů působí řada faktorů. Některé faktory lze pomocí naučených návyků a osvojených dovedností korigovat (např. způsob komunikace), jiné nelze tak dobře ovlivnit (např. typ osobnosti), protože jejich ovlivňování vede k nepříznivým účinkům (psychický tlak, narušení pocitu bezpečí...).

Tato kapitola pojednává o vlivu důležitých faktorů, které na interpersonální vztahy působí.

### 2.1 Potřeby člověka

Na obrázku 2 je zobrazena Maslovova pyramida potřeb, která vysvětluje pořadí uspokojování potřeb jednotlivce. Z obrázku 2 vyplývá, že první dvě patra jsou potřeby nižšího řádu, které považujeme za základní. Pro člověka je nezbytné nejprve uspokojit tyto potřeby, až poté se soustředí na potřeby vyššího řádu, tedy na patra 3–5.



Obrázek 2 Maslovova pyramida potřeb

zpracováno dle: Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 55

Za **fyziologické potřeby** považujeme hlad, žízeň, spánek apod, tyto potřeby obecně souvisí s uspokojením fyzického stavu člověka. **Potřeby existenční** jsou také často označovány jako potřeby jistoty a bezpečí. Představují jistotu práce, potažmo jistotu příjmů, pocit bezpečí a spokojenosti v práci i mimo ni. Tyto dvě úrovně můžeme označit za primární, a jak již bylo zmíněno, právě tyto potřeby jsou člověkem uspokojovány jako první. Pokud jsou uspokojeny v dostatečné míře, může se věnovat sekundárním potřebám, mezi které patří přátelství, spolupráce a začlenění do sociální skupiny, obecně nazýváno **sociální potřeby**. Další úrovní je **potřeba uznání**, která představuje pocit užitečnosti, sebeúcty, dobré pověsti a ocenění druhými. Spolu s **potřebou seberealizace**, která je dána hlavně potřebou vzdělání a plného



využití vlastního potenciálu, představují motivační faktory (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 55).

### **Vliv pandemie na potřeby člověka**

Pandemie v minulých letech ohrozila stabilitu uspokojování primárních potřeb. Především se jednalo o potřebu bezpečí, protože se lidé báli o své zdraví. Podle Hellera (2020, s. 6) je z psychologického hlediska přirozené, že se člověk v situacích, kdy je (i kdyby třeba jen zdánlivě) ohroženo jeho zdraví nebo život, chová pudově až iracionálně, jen aby zachránil sebe a svou rodinu. Takové vzorce chování se projevovaly při epidemiích napříč historií. Heller (2020, s. 7) dále upozorňuje na fakt, že šíření paniky a nabourávání pocitu bezpečí je dnes snazší než dříve, vlivem technologického pokroku a dostupnosti velkého množství informací, které často nemusí být validní.

A protože spodní patra pyramidy nebyla v tomto období zabezpečena, nemohla se budovat patra vrchní. Lze tedy usuzovat, že v některých krajních případech mohl mít tento fakt vliv na mezilidské vztahy. Navíc ve společnosti panuje kontrast – jedna skupina lidí varuje před nebezpečím a druhá nabádá ke klidu (Heller, 2020, s. 15). I tento rozpor mohl mít vliv na mezilidské vztahy. Sociální skupina, do níž pracovník patří, a se kterou si dříve rozuměl mohla mít najednou jiný názor v tak zásadní oblasti jako je zdraví.

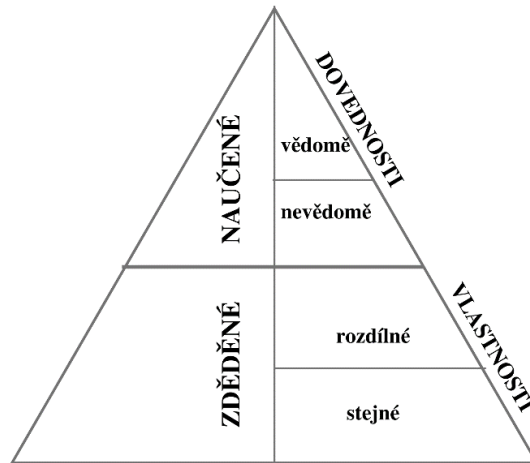
Dále většina firem zaváděla opatření, aby zamezila šíření koronaviru na pracovišti, což vedlo k izolovanosti a snížení přirozeného sociálního kontaktu pracovníků. A jak vyplývá z kapitoly 1.3, sociální kontakt je pro tvorbu mezilidských vztahů klíčový.

## **2.2 Osobnostní specifika**

Často bývá zdůrazňováno, že každý člověk je jedinečný. Existují charakterové rysy, které sdílí s ostatními, ale přesto nikdy nenajde nikoho, kdo by byl jeho stoprocentní kopií.

Osobnostní specifika podléhají mnoha různým faktorům, od vlastností jedince, přes prostředí a kulturu ve které vyrůstá, až po naučené vzorce chování. Plamínek (2018, s. 68-69) popisuje specifika na modelu lidské osobnosti, zobrazeném na obrázku 3. Tento model ukazuje, že se s některými charakterovými rysy se rodíme – jde o **zděděné vlastnosti**. Naopak některé rysy chování si člověk osvojuje během života učním, nebo zkušeností – **naučené dovednosti**. U zděděných vlastností se rozlišují **vlastnosti stejné** – zajišťují přežití jednotlivce i celého druhu. Fungují na pudové úrovni, nelze jim snadno odporovat, projevují se v krajních situacích nebezpečí. **Rozdílné zděděné vlastnosti** zajišťují diverzitu. Patří mezi ně např. vnímání

podmětů, rozdílné nahlížení na riziko a míra vlivu rozumu a citů na chování člověka – tyto vlastnosti jsou zcela subjektivní. U dovedností funguje učení na nevědomé a vědomé úrovni. **Nevědomě naučené dovednosti** přebírá jedinec formou návyků, dlouhodobým působením okolí (kulturní, společenské a rodinné vzorce). **Vědomě naučené dovednosti** fungují na principu racionálních změn chování, jedinec se dobrovolně rozhodne, že změní své chování, svůj přístup. Úskalí spočívá v tom, že vědomě naučené dovednosti mají prostor se projevit pouze v případě, když se člověk necítí být ohrožen.



Obrázek 3 Model lidské osobnosti

zpracováno dle: Plamínek, 2018, s. 69

## 2.3 Typologie osobnosti

Typologie osobnosti slouží k rozdělování lidí do skupin podle obecných společenských znaků, které jednotlivé skupiny sdílí. V psychologii existuje více variant, jak k tomuto dělení přistupovat. V historickém kontextu lze říci, že se postupně vyvíjely novější přístupy, které vycházely z těch starších, případně je rozšiřovaly a doplňovaly o nové poznatky.

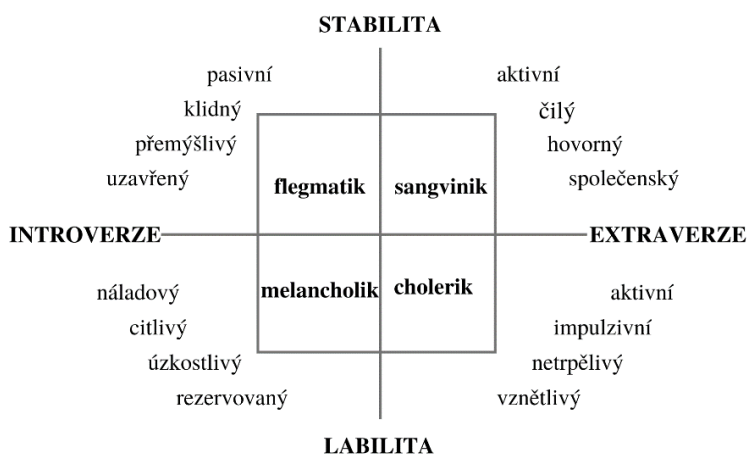
### Hippokratova teorie temperamentu

Za nejstarší variantu rozdělení podle typu osobnosti je považována Hippokratova typologie, založena na teorii, že temperament člověka souvisí s jeho převládajícími tělesnými tekutinami. Určil čtyři tělní tekutiny a k nim přiřadil patřičný temperament. **Sangvinik** má podle Hippokrata v těle převahu krve. U **cholera** je převaha žluté žluči. **Melancholikovi** v těle převládá černá žluč. **Flegmatikovi** v těle podle Hippokratova přístupu koluje převaha hlenu. Toto rozdělení se stalo základem pro další, podrobnější přístupy ke zkoumání typu osobnosti (Venglářová, 2008, s. 10).

## Eysenckova typologie temperamentu

Zatímco Hippokratova teorie je považována za nevědeckou, Eysenck využil jeho základní rozdělení a zachoval pojmenování osobnostních typů. Ovšem ve svém přístupu k typologii se opírá o empirická data. Využil také Jungovo základní rozdělení na introverty a extraverty a přišel s modelem, jež ukazuje pomocí kvadrantů a os temperament čtyř základních typů osobnosti. Rozdělení je patrné z obrázku 4. Každý typ je umístěn v příslušném kvadrantu podle míry introverze a extraverze a podle své emoční stability nebo lability. Z obrázku lze dále usuzovat vlastnosti jednotlivých typů osobnosti. Sangvinik je čilý, hovorný, společenský a na podměty reaguje přiměřeně. Cholerik bývá výbušný, impulzivní, netrpělivý a aktivní. Melancholik bývá náladový, úzkostlivý a silně prožívá emoce. Flegmatik bývá označován za lhostejného, pasivního a uzavřeného (Cakirpaloglu, 2012, s. 69-70).

Do jaké míry lze tyto vlastnosti brát jako charakteristické pro daný typ, je otázkou. Existují ale další přístupy, které se problematice typologii věnují více dopodrobna.



Obrázek 4 Eysenckova typologie temperamentu

zpracováno dle: Cakirpaloglu, 2012, s. 69-70

## Jungovy psychologické typy

Jung (2020, s. 328-392) přišel nejprve s teorií, že se lidé dělí na dvě základní skupiny, podle toho, jaký mají postoj k realitě, a to na extraverty a introverty. **Extraverti** interagují s okolím a svou realitu hledají ve vnějších podmínkách. **Introverti** naopak realitu hledají v sobě. Podle Junga extraverti často přebírají společenské konvence a názory většiny a je pro ně důležité zapadnout do kolektivu. Naopak introverti si budují svůj vnitřní svět a nesnaží se řídit společenskými normami. Dále rozšířil teorii o vědomé a nevědomé aspekty lidské mysli, které se pohybují na čtyřech základních úrovních: vnímání, intuice, myšlení a cítění.

Podle Jungovi teorie existuje celkem 8 typů osobnosti, základem je vždy **introverze nebo extraverze** a dál se k nim přidávají faktory, jak člověk přijímá informace (**vnímání, intuice**) a jak informace vyhodnocuje (**myšlení, cítění**). Přijímání informací pomocí vnímání znamená, že člověk zaznamenává informace pomocí smyslů, např. co vidí, slyší nebo cítí apod. Funguje na vědomé bázi. Naopak přijímání informací pomocí intuice vychází z nevědomé roviny mysli. Intuitivní lidé se nezaměřují na detaily, ale zajímá je celek. Vyhodnocování informací pomocí myšlení, vychází opět z vědomé roviny. Je to objektivní přístup, vyvozený logickým uvažováním, zvážením faktů. Vyhodnocování informací na základě cítění, je ovlivněno subjektivními pocity, před logikou dávají lidé tohoto typu přednost svému celkovému pocitu z dané situace.

### **Rozlišuje těchto 8 typů osobnosti podle převládající funkce:**

- **Extravertní myslivý typ:** tento typ podřizuje svůj život objektivním intelektuálním závěrům, které vychází z obecně platných idejí. Takový člověk má rád pravidla a řád a má sklon ke kritice okolí.
- **Introvertní myslivý typ:** zkoumá rád věci do hloubky, ale neřídí se obecně platnými myšlenkami. Přichází s novými teoriemi a vidí souvislosti na neobvyklých místech. Má rád samotu a ve společnosti cítí, že ho vše ruší.
- **Extravertní citový typ:** podléhá společenským konvencím a věří ve společenské hodnoty. Ve vztazích bývá přelétavý. Své city vyjadřuje velice okázale, je obětavý, společenský a laskavý.
- **Introvertní citový typ:** je velmi spolehlivý, na okolí může působit chladně. Své pocity ale před okolím často skrývá z obavy, že mu bude ublíženo. Touží po harmonii a vzájemné toleranci.
- **Extravertní vnímavý typ:** miluje společnost a zábavu. Rád se věnuje smyslovým prožitkům, které mu přináší radost. Naopak nerad se zabývá vnitřními pocity a filozofickými otázkami.
- **Introvertní vnímavý typ:** tento typ vnímá krásu ve všem kolem sebe, má na věci subjektivní, originální pohled. Je důvěřivý a do vnější reality se zapojuje jen v krajních případech.
- **Extravertní intuitivní typ:** bývá dobrý v navazování kontaktů. Problém nastává, když se má soustředit na daný okamžik a dotáhnout nějaký úkol do konce. Díky silné intuici vidí všude okolo sebe nové příležitosti.

- **Introvertní intuitivní typ:** bývá ponořen do vlastního světa, pro okolí je často záhadou. Je-li posílená intuice, často je sklon odloučení se od reality. Tento typ člověka má dobré předpoklady pro uměleckou dráhu.

Jungovy psychologické typy nabízí podrobnější náhled do typologie osobnosti než předešlé přístupy. Na jeho teorii navázaly v 50. letech 20. století Katherine Briggsová a její dcera Isabel Myersová a rozšířily 8 osobnostních typů na 16. Jejich práci dnes už zná každý, kdo se zajímá o osobnostní typologii.

### **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI typologie)**

MBTI typologie vychází z Jungovy psychologie osobnosti. Zachovávají všechny 3 roviny, které užíval ve své práci Jung a přidávají k němu ještě jednu kategorii. Osobnostní typ označují čtyřmi písmeny, které zastupují vždy převažující z možností následujících kategorií.

- postoj k realitě: extraverze (**E**xtraversion), nebo introverze (**I**ntraversion)
- jak přijímáme informace: vnímání/ smysly (**S**ensing), intuice (**i**Ntuition)
- jak vyhodnocujeme informace: myšlení (**T**hinking), cítění (**F**eeling)
- jak si uspořádáváme život: usuzování (**J**udging), vnímání (**P**ercieve)

Jednotlivé typy byly stručně popsány v předešlé podkapitole, je třeba vysvětlit poslední rovinu osobnosti podle toho, jak si uspořádáváme život. Osobnost s převahou usuzování má potřebu žít organizovaný život, věci si dopředu plánovat, kdežto osoba s převahou vnímání má sklony ke spontaneitě a je schopna se snáze adaptovat. (Čakrt, 2010, s. 30-38)

Určením preferenční vlastnosti u každé ze čtyř rovin získáme osobnostní typ, celkem se jedná o matici 16 osobnostních typů. Nelze tvrdit, že osobnostní typy dokonale odpovídají osobnosti svých nositelů, v potaz musíme brát fakt, že se stále jedná jen o jakési zobecnění, zařazení do škatulky. Do jaké míry škatulka sedí danému člověku je otázkou. Záleží i na tom, v jakém poměru převažuje dominantní vlastnost nad submisivní.

### **Barevná typologie**

Tato typologie dělí osobnost do čtyř skupin a připodobňuje jí ke čtyřem barvám – červená, žlutá, zelená a modrá. Tyto barvy určují charakter, postoj k práci a k životu obecně (Business Animals.cz, 2018). **Červení** jsou energičtí, asertivní a umí rozhodovat, vyhledávají pozornost a jsou soutěživí. Červení mají přirozenou autoritu, ale sami špatně snášejí kritiku. Jejich jednání je impulsivní a zakládá se na emocích. **Žlutí** jsou vztahově zaměřeni, vyhýbají se konfliktům,

jsou přátelští a loajální. Jsou kreativní, což je pro ně ne vždy výhodou. Méně kreativní úkoly řeší těsně před termínem. **Zelení** jsou přesným opakem žlutých, zaměřují se na čísla a logiku, naopak ve vztazích a pocitech jsou nejistí. Vyžadují rychlé, stručné a jasné zadání konkrétních pracovních úkolů. **Modří** mají rádi společnost, umí být zábavní a v kolektivu bývají oblíbení. Problém jim dělají finance, umí se nadchnout do věcí, které mohou být pochybné a jsou ochotni do nich hodně investovat. Potřebují nastavit jasná pravidla a nechtějí se nudit (Lukačková, 2020). Barevná typologie se často využívá při charakteristice osobnosti vedoucího pracovníka.

## 2.4 Důvěra

Důvěra je stěžejní pro budování jakéhokoli vztahu. Jak uvádí Honzák (2018, s. 145) důvěra v něco, nebo v někoho je silně spjatá s pocitem bezpečí. Odkazuje tedy opět k potřebám člověka a jejich uspokojení.

Podle Lencioniho (2012, s. 37-38) je stěžejní budovat důvěru založenou na zranitelnosti. To znamená, že pracovníci umí přiznat své pochybení a dokážou požádat ostatní o pomoc. Dále vysvětluje, že tím, že odhalí pracovnímu kolektivu svou zranitelnost a upřímně vyjadřují svůj názor, nebo obavy, se důvěra silně prohlubuje. Tak hlubokou důvěru nelze vybudovat ze dne na den, ale je nutné jí věnovat čas a péči. Pokud je důvěra budovaná na zranitelnosti, ustupuje ego jednotlivce do pozadí ve prospěch dobra celého pracovního kolektivu. Takovéto sociální klima napomáhá pracovníkům cítit se mezi kolegy dobře a také co nejlépe vykonávat svou práci.

S touto myšlenkou se ztotožňuje i Scott (2018, s. 32-33). Autorka tvrdí, že důležité v budování důvěry je radikální otevřenost směrem ke svým podřízeným. Důvěra je podle ní postavená na umění dávat zpětnou vazbu (pochválit, i zkritizovat), být otevřený v otázkách manažerských dilemat, upřímně vyjadřovat své názory a postoje a nezatajovat problémy, se kterými se management potýká.

*„Absence důvěry se obvykle projevuje skrýváním vlastních chyb a poukazováním na chyby ostatních, neochotou požádat ostatní o pomoc či pomoc ostatním nabídnout, pomlouváním ostatních a vyhýbání se společné práci. Není to příjemné prostředí.“* (Šochcová, Kunc, 2019, s. 158)

Autorky Fisher a Phillips (2021, s.17) hovoří o důvěře, jako o pocitu psychologického bezpečí. Je to podle nich stav, kdy člověk nabídne veškeré své schopnosti a myšlenky, aniž by se bál kritiky. Pokud panuje na pracovišti pro zaměstnance psychologické bezpečí, znamená to, že může udělat chybu a poučit se z ní – posunout se dál. Základem pro nastavení bezpečného

klimatu na pracovišti je sdílení emocí. Podle autorek je důležité, aby zaměstnanci mohli projevit své obavy a kolegové i nadřízení tyto pocity respektovali. K vyjádření pocitů je důležitá i nastavená úroveň komunikace.

Vytvoření sociálního klimatu, kde panuje psychologické bezpečí, může mít pozitivní dopad i na duševní zdraví zaměstnanců (více v kapitole 5). Sdílení emocí a pochybností může napomáhat ke snížení stresu a frustrace z práce. V krajním případě může dojít k přesvědčení o vyhledání odborné pomoci (Steffal, 2023).

## **2.5 Komunikace**

Obecně se pojem komunikace vykládá jako přenesení informací mezi lidmi. Má zpravidla dva účastníky, kteří se označují jako adresát a příjemce. Při komunikaci nedochází jen k přenosu informací, ale i k přenosu neverbálních prvků – emoce, nevyřčený postoj jedince apod (Malátková a kol., 2004, s. 494).

### **Interpersonální komunikace**

Podle Vybírala (2009, s. 31) má komunikace pět základních funkcí, které se vzájemně prolínají:

- informativní – úkolem je předat nebo doplnit zprávu příjemci,
- instruktážní – navést, naučit, dát instrukce příjemci,
- persuasivní – přesvědčit příjemce, aby na něco změnil názor, ovlivnit ho,
- vyjednávací – řešit problém a dohodnout se na řešení,
- zábavní – účelem je pobavit příjemce, rozptýlit.

Komunikaci lze rozdělit podle toho, jakým komunikačním kanálem jsou informace přenášeny. Základní rozdělení je na verbální a neverbální komunikaci (Bednář a kol., 2013, s. 163).

### **Verbální komunikace**

Je specifíkem lidí. Jedná se o dorozumívání pomocí slov, a to nejen v mluvené podobě, ale zahrnuje i psanou formu (Vybíral, 2009, s. 106). Komunikačním kanálem je tedy řeč, nebo jazyk, kterým se dorozumíváme. Verbální komunikace představuje základní složku každodenního života. Bez ní, nelze provádět žádné složitější formy spolupráce (Bednář a kol., 2013, s. 163). Bylo zjištěno, že z verbální komunikace si člověk odnese pouze 7 % všech informací (Dashöfer a kol., 2015).

## Neverbální komunikace

Jedná se o dorozumívání mimoslovním kanálem. Do neverbální komunikace spadá mimika (pohyby v obličeji, výraz tváře), gestikulace (pohyby rukou a nohou) a proxemika (využití prostoru, postavení a vzdálenost adresáta a příjemce/ příjemců) (Bednář, 2013, s. 163). Neverbální komunikace probíhá podvědomě, proto o adresátovi hodně vypoví. Stejně tak přijímání neverbální komunikace probíhá v nevědomé úrovni (příjemce má z adresátovi řeči určitý dojem, pocit). Z neverbální komunikace člověk čerpá přibližně 55 % informací, které mu adresát předává, jde především o dojem celého sdělení (Dashöfer a kol., 2015).

## Paralingvistika

Je na pomezí verbální a neverbální komunikace. Jedná se o obor zkoumající prostředky neverbální komunikace v jazykovém projevu. Zabývá se zvukovou stránkou verbálního projevu. Jedná se o tón hlasu, dynamiku řeči, rychlost projevu, plynulost, správnou výslovnost apod (APAS akademie osobního rozvoje). Z paralingvistických projevů čerpá člověk 38 % informací (Dashöfer a kol., 2015).

## Interní komunikace

Je komunikace uvnitř podniku. Jde o předávání a získávání informací mezi pracovníky a o správnou interpretaci podnikových cílů, vizí a posláních. Proces komunikace, který je správně nastaven, odráží zájem managementu zjistit jaký vztah chovají zaměstnanci ke své práci (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 36-37).

Lencioni (c 2012, s. 48-50) rozlišuje tři úrovně komunikace:

- **komunikace shora dolů** – nejčastější způsob komunikace v podniku. Tok informací plyne od nadřízených k podřízeným. K tomuto typu lze přistupovat dvěma způsoby – **plošně**, kdy jsou informace předávány více zaměstnancům najednou (hromadné emaily, porady, využití oznámení na sociálních sítích, oznámení na intranetu, podniková nástěnka, nebo kaskádová komunikace...) a **individuálně**, kdy jsou úkoly sdělovány specifickému zaměstnanci (písemně, ústně);
- **komunikace směrem nahoru** – plyne od podřízených k nadřízeným. Nejčastějšími nástroji komunikace směrem nahoru jsou zaměstnanecké průzkumy a fóra pro zaměstnance, na jejich základě lze přistupovat ke změnám nebo podpoře stávajícího stavu. Nenahrazuje pozici manažera. Vždy je důležité mít lídra, který rozumí zaměstnancům a rozhoduje v rámci svých kompetencí;



- **komunikace na jedné úrovni** – informace jsou předávány na pozicích stejné úrovně organizační struktury, např. mezi odděleními, divizemi, úseky apod. Ve větších podnicích je nutností, aby spolu úseky a oddělení spolupracovaly.

Komunikační proces, který firma nastaví úzce souvisí s úrovní podnikové kultury. Vynikající podniková kultura zahrnuje vysokou úroveň poskytovaných informací napříč celým podnikem. Transparentnost **prohlubuje důvěru** zaměstnanců v management a obráceně. Tím, že je vedení transparentní vůči svým zaměstnancům, ukazuje, že jim důvěřuje, respektuje jejich názor a věnuje pozornost jejich potřebám. Zapojení všech zaměstnanců do interních procesů a možnost podílet se na chodu podniku, představuje konkurenční výhodu (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 37-38).

**Zpětná vazba** je součástí komunikace. Probíhá neustále. Zdrojem zpětné vazby může být člověk sám sobě, nebo mu jí poskytuje okolí svou verbální i neverbální reakcí. I mlčení je v některých případech považováno za zpětnou vazbu. Opět jsou zde dva aktéři – **ten, kdo zpětnou vazbu dává** a **ten, kdo ji přijímá**. V určitém smyslu se jedná o **dialog** (Jílek, 2020).

V interní komunikaci je zpětná vazba klíčová. Její poskytování je považováno za nástroj vedení lidí. Zejména uvnitř pracovního týmu je nutné správně nastavit proces zpětné vazby – umět zpětnou vazbu dávat, ale také ji přijímat (Scott, 2018, s. 28-29).

Primárně se rozlišují dva druhy zpětné vazby: pozitivní a negativní. **Pozitivní** zpětná vazba je vyjádření něčeho, co bylo na výkonu druhého dobré. **Negativní** zpětná vazba je vyjádření něčeho, co bylo na výkonu druhého špatné. Důležité je oprostít zpětnou vazbu od emocionálních projevů a hodnocení osobních vlastností druhého. Správná zpětná vazba je založena na faktech a datech. Negativní zpětná vazba bývá zaměňována za kritiku. Rozdíl je v tom, že kritika nenabízí východiska z dané situace a není podložena daty, jen zdůrazní, co bylo špatně, často s podtónem hodnocení osobnosti pracovníka. Naopak negativní zpětná vazba by měla nabízet řešení, jak situaci zlepšit, protože je podložena daty, řešení často vyplyne. Jak bylo zmíněno, jedná se o dialog, proto je třeba poskytnout prostor pro vyjádření druhé strany, protože bývá subjektivně zbarvena (Jílek, 2020).

V reálu se můžeme setkat také s výrazem konstruktivní kritika, který je synonymem pro negativní zpětnou vazbu.

### 3 Role interpersonálních vztahů v podnikové kultuře

V obecné rovině je pojem kultura definován jako kultivace lidských schopností (Matějů, Soukup, 2020). Jedná se o výsledky adaptace sociální skupiny na vnější podněty – sdílení myšlenek, chování a duchovních hodnot mezi příslušníky sociálních skupin (Luášová, 2010, s. 12).

Podniková (firemní nebo také organizační) kultura je soubor chování zaměstnanců projevující se uvnitř firmy i navenek. Jsou to sdílené názory, postoje a představy zaměstnanců, jejich zájmy a očekávání na úrovni formálních i neformálních vztahů (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 19). Je to vše čemu zaměstnanci věří. Kultura se projevuje ve všech procesech a činnostech podniku, od přijímání pracovníků po jejich propouštění a na jejím budování se podílí každý, od zástupců vrcholného managementu po brigádníky (Vejvodová, 2018). Lze tvrdit, že úroveň a vyspělost podnikové kultury přímo závisí na úrovni, vyspělosti a spokojenosti každého jednoho zaměstnance daného podniku (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 19).

Podniková kultura je označení pro velmi komplexní soubor činností, hodnot a prostředí. Do značné míry je **provázána s mezilidskými vztahy**, které na pracovišti vznikají. Provázanost vztahů s kulturou je komplikovaná, protože vztahy uvnitř podniku jsou utvářeny na základě prostředí - podnikové kultury. Zároveň je ale kultura sama tvarována a ovlivňována interpersonálními vztahy. Tyto dvě složky k sobě patří a vzájemně na sebe působí (Bednář a kol., 2013, s. 38-39).

Z posledně zmíněného lze usuzovat, že většina aspektů, které ovlivňují podnikovou kulturu zároveň do jisté míry ovlivňuje i interpersonální vztahy členů sociální skupiny, která danou kulturu sdílí, a obráceně.

#### 3.1 Prvky podnikové kultury

Podle Lukášové (2010, s. 18) jsou za prvky podnikové kultury nejčastěji považovány tyto: **základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy** a materiální, či nemateriální **artefakty**.

**Základní přesvědčení** je podle Scheina (1992) klíčovým prvkem, který ovlivňuje to, čemu bude věnována pozornost, jak bude situace interpretována a jaká bude emocionální reakce ze stran příslušníků kultury. Autor dále uvádí, že základní přesvědčení vzniká opakovanou zkušeností – tedy zvykem jak přistupovat k řešení různých situací. Pro pozorovatele zvenčí je základní předvědčení těžko identifikovatelné.

**Hodnoty a postoje.** Hodnotou se ve vztahu ke kultuře organizace rozumí míra důležitosti přikládaná materiálním a duchovním ideálům, které daná organizace zastává. Jsou vůdčím prvkem motivace chování jedince (nebo sociální skupiny – za předpokladu, že se členové ztotožňují se stejnými hodnotami). Postojem se rozumí stanovisko, které jedinci nebo organizace zaujímají na základě svých vnitřních hodnot. Je to vztah k předmětům, lidem, problémům nebo událostem a ovlivňuje nejen rozhodování, ale i celkové chování firmy (Lidé v pohybu, 2022).

**Normy chování** lze chápat jako nepsaná, ale závazná pravidla lidského chování, která nejsou v rozporu s hodnotami společnosti nebo sociální skupiny – v tomto případě podniku a pracovního kolektivu. Vychází z morálního základu, který v sociální skupině převládá (Malátková, 2004, s. 699).

**Artefakty** se dají označit jako výtvor podnikové činnosti. Artefakty materiální povahy jsou nejlépe rozpoznatelné a také nejvíce ovlivnitelné prvky organizační kultury. Jedná se např. o architekturu, rozvržení pracoviště, podobu interní dokumentace, materiální vybavenost firmy, apod. Naopak artefakty nemateriální povahy představují abstraktní skutečnost. Sem řadíme např. firemní mluvu, ceremoniály, mýty a historky, zvyky, rituály a firemní hrdiny (Pospíšilová, 2018). Artefakty jsou dobře rozpoznatelné i pro pozorovatele zvenčí.

Autorka (Lukášová, 2010, s. 18) dále zdůrazňuje, že se prvky podnikové kultury mohou u různých autorů lišit a pojmy se v dostupné literatuře často významově překrývají.

Podle autorů Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 77) jsou pro podnikovou kulturu stěžejní tyto čtyři prvky:

- **symboly:** pojem symbol je velice komplexní a zahrnuje širokou škálu hmotných i nehmotných prvků – mluva, způsob oblékání, postavení v podniku, které je známé pouze zaměstnancům společnosti. Může zahrnovat také firemní logo nebo firemní barvy, které jsou známé široké veřejnosti;
- **hrdinové:** jsou prototypem ideálního zaměstnance, vzorem chování a nositeli tradice a postojů, které podnik vyžaduje. Hrdinou může být skutečný pracovník (často se jedná o samotné zakladatele firmy), nebo imaginární ztvárnění ideálu;
- **rituály:** jsou formální i neformální povahy. Mezi formální rituály lze zahrnout veškeré procesy ve firmě (plánování, kontrola, komunikace...), za neformální rituály lze považovat oslavy, firemní večírky, mimopracovní aktivity s kolegy;

- **hodnoty:** za hodnoty autoři považují obecné vědomí a schopnost rozlišovat, co je špatné a co dobré, popřípadě, co je hodnotné a co není. Je to morální kompas zaměstnanců a určuje směřování celého podniku. Je důležité správně nastavit hodnoty firmy a komunikovat je směrem k zaměstnancům tak, aby se s nimi co nejvíce ztotožňovali.

### 3.2 Typy podnikové kultury

Podle modelu profesorů univerzity v Michiganu – Kima S. Camerona a Robert E. Quinna uvádí Brož (2018), že existují čtyři typy podnikové kultury. Stěžejní pro každý z typů je prolnutí a míra dvou parametrů. Tím prvním je míra otevřenosti k vnějšímu prostředí, tzn. do jaké míry ovlivňují vnější podněty chování firmy, jak na ně reaguje a zda vůbec nějak reaguje. Druhým parametrem je stupeň vnitřní organizovanosti. Některé firmy jsou řízeny pomocí vnitřních předpisů, vnitropodnikové procesy tak probíhají automaticky. Jiné firmy naopak fungují na vnitřní svobodě, vnitřní předpisy v nich nejsou tak dokonale propracované, což může vést k chaotickým a méně efektivním řešením. Prolnutím těchto parametrů vznikají typy podnikové kultury:

- klanová – vyznačuje se nízkou mírou otevřenosti vůči vnějším podnětům a vysokým stupněm vnitřní svobody (flexibility);
- hierarchická – vyznačuje se nízkou mírou otevřenosti vůči vnějším podnětům a vysokým stupněm organizovanosti (kontroly);
- neformální – vyznačuje se vysokou mírou otevřenosti k vnějším podnětům a vysokým stupněm vnitřní svobody. Některé prameny označují tento typ jako adhokratickou kulturu;
- soutěživá – vyznačuje se vysokou mírou otevřenosti k vnějším podnětům a vysokým stupněm organizovanosti. Některé prameny označují tento typ jako tržní kulturu.

Brož (2018) dále zdůrazňuje, že ve většině podniků lze nalézt kombinaci typů, nebo jejich kultura nese prvky z více typů a může být složité ji zařadit. Typologie podnikové kultury je na tom tedy podobně, jako typologie osobnosti. Nelze tvrdit se 100% jistotou, že podnik spadá přesně do jedné, či jiné varianty. Je potřeba zvážit fakt, že každá podniková kultura je jedinečná, stejně jako lidé, kteří se podílí na jejím utváření.

### 3.3 Modely organizací

Frederic Laloux (2020) propojil evoluci lidského uvažování a budování organizací. Popsal sedm vývojových skoků uvažování a lidského uspořádání: infračervený, purpurový, červený, žlutý, oranžový, zelený a tyrkysový. První dva skoky, lze vynechat, jelikož do modelů současných organizací nezasahují.

Autor popisuje jednotlivé modely takto:

- **červené organizace** – impulzivní myšlení. Tento model využívá moc a sílu v mezilidských vztazích. V čele stojí silná osobnost, která se obklopuje loajálními lidmi. Červené organizace dobře reagují na hrozby, ale nejsou schopné plánovat, jejich efektivita spočívá především ve využití moci a nátlaku. V dnešní době se lze s červenou organizací setkat v podobě pouličních gangů, nebo mafie (Laloux, 2020, s. 38–40);
- **žluté organizace** – konformní myšlení. Pro konformní myšlení je důležitá sociální sounáležitost, často vzniká konflikt mezi sociálními skupinami (my proti vám). Na rozdíl od červených organizací, ty žluté jsou schopny vytvářet střednědobé i dlouhodobé strategie. Loajalita ztrácí na důležitosti, každý člověk se dá nahradit jiným, i proto může organizace přežít po generace. Žluté organizace vytváří organizační struktury a pevně daná pravidla pro řízení. Typické žluté organizace jsou v dnešní době např. vlády a církve (Laloux, 2020, s. 40–45);
- **oranžové organizace** – aspirační myšlení. Efektivita je pro aspirační myšlení rozhodující, důležitý je úspěch. Mezi oranžové organizace lze zařadit **moderní globální korporace**. Tyto firmy jsou efektivní a kladou důraz na procesy a řízení pomocí cílů. Hybnou silou pro jejich růst jsou inovace. S posunem k oranžovým organizacím přišel blahobyt. Stinnou stránkou je konzumní styl života a plýtvání se zdroji planety (Laloux, 2020, s. 45–51);
- **zelené organizace** – pluralitní myšlení. Tento způsob myšlení přináší poznatek, že úspěch není jediná věc, na které v životě záleží. Pluralitní myšlení vnímá dopad oranžových firem na společnost (konzumní chování, sociální propast, plýtvání se zdroji). Nejde o to, co je správné pro jedince nebo firmu, ale co je správné pro všechny. Zelené firmy budují rodinnou kulturu, vztahy jsou důležitější než zisk. Podniková kultura je založena na sdílených hodnotách a inspirativních cílech. Moc je decentralizovaná, na management je vyvíjen tlak, aby byla předávána řadovým pracovníkům. Zelené organizace si uvědomují zodpovědnost vůči všem, od investorů,

přes dodavatele, po komunitu a životní prostředí v oblasti, kde firma působí (Laloux, 2020, s. 51–56);

- **tyrkysové organizace** – evoluční myšlení. Toto myšlení představuje oproštění se od vlastního ega. Měřítkem pro to, co je správné, je nastavení vnitřních hodnot člověka. Tyrkysové organizace jsou živoucím organismem s prospěšným záměrem. Jsou založeny na třech základních pilířích: sebeřízení, celistvost a evoluční cíle.
  1. Sebeřízení: lze vysvětlit jako decentralizované rozhodování, při kterém je kladen důraz na to, aby byly při zachování zodpovědnosti maximálně využity schopnosti všech zaměstnanců (Suchý, 2020). Zaměstnanci těchto firem jsou si rovni, není nutné vytvářet formální organizační struktury. Každý ve firmě může rozhodovat a přebírat odpovědnost za svou práci.
  2. Celistvost: chápání člověka jako celku. Tyrkysové organizace vyžadují, aby člověk do práce vložil vše, co dokáže nabídnout, i to špatné. Jen tak může „těžit“ z lidského potenciálu.
  3. Evoluční cíle: tyrkysová organizace je živoucím organismem, klade si cíle, které mají pozitivní dopad na svět. Před krátkodobým ziskem upřednostňují vytváření dlouhodobých hodnot (Laloux, 2020, s. 65–73).

## **4 Cíl práce a metodika výzkumu**

Cílem práce je na základě analýzy aktuálních trendů a zkušeností v oblasti interpersonálních vztahů navrhnout sadu doporučení pro top management za účelem lepšího zvládnutí dalších potenciálních vln pandemie COVID-19.

### **Výzkumná otázka**

Jaké nejlepší praktiky v oblasti interpersonálních vztahů firmy použily/ používají?

### **Použité metody výzkumu**

Výzkum je kvalitativního charakteru. Cílem je najít a popsat nejlepší praktiky v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti.

Data jsou získána ze sekundárních zdrojů formou rešerší. Každá z praktik je nejprve popsána a následně jsou k ní přiřazeny tzv. „příklady dobré praxe,“ které vypovídají o realitě firem, jež danou praktiku využívají. Praktiky jsou seskupeny do tematických bloků, podle společného znaku tak, aby na sebe logicky navazovaly. Výstupem výzkumu je posouzení trendů a sada doporučení v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti pro management.

### **Zkoumaný vzorek**

Ve výzkumu jsou použity příklady z praxe českých firem nebo některých nadnárodních firem, které mají pobočku v České republice.

## 5 Aktuální situace v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti

Při osmihodinové pracovní době tráví lidé v práci přibližně třetinu dne, což je nezanedbatelné množství. Z průzkumu společnosti Eurostat (2021), který se zabýval průměrnou reálnou pracovní dobou vyplývá, že Češi tráví v zaměstnání 38,3 hodin týdně. Na Evropském žebříčku tak zaujímáme 8. nejvyšší příčku. Nejvíce času v práci tráví zaměstnanci v Srbsku (42,3 hodin týdně), naopak nejkratší čas v práci tráví lidé v Nizozemsku (30,9 hodin týdně). Celkovým evropským průměrem je 36,2 hodin týdně, který o 2,1 hodiny převyšujeme. Tyto hodnoty vyplývají z obrázku 5.

Time frequency		Annual	
Statistical classification of economic activities in the European Community		Total - all NACE activities	
Activity and employment status		Employed persons	
Working time		Total	
Age class		From 15 to 64 years	
Sex		Total	
Unit of measure		Hour	
<b>GEO (Labels)</b>	<b>2021</b>	<b>GEO (Labels)</b>	<b>2021</b>
Netherlands	30,9	Estonia	36,8
Norway	33,3	Malta	37,3
Austria	33,6	Cyprus	37,5
Denmark	34,2	Portugal	38,
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	34,5	Slovakia	38,
Belgium	34,8	Croatia	38,1
Finland	34,9	Latvia	38,2
Euro area - 19 countries (from 2015)	35,4	Hungary	38,2
Sweden	35,4	<b>Czechia</b>	<b>38,3</b>
Ireland	35,8	Lithuania	38,4
France	35,8	Slovenia	38,6
Luxembourg	35,8	Bulgaria	39,5
Iceland	35,9	Poland	39,7
Italy	36,	Romania	39,8
Switzerland	36,	Greece	40,1
Spain	36,1	Serbia	42,3
<b>European Union - 27 countries (from 2020)</b>	<b>36,2</b>		

Obrázek 5 Průměr reálné pracovní doby 2021

upraveno dle: Eurostat, 2021

### Vliv pandemie

Dle informací uvedených Ministerstvem zdravotnictví České republiky (dále jen MZČR) (2021) je onemocnění COVID 19 způsobeno novým typem koronaviru SARS-CoV-2. Počátek epidemie COVID 19 je datován k 31. prosinci 2019, kdy byly první případy hlášeny v čínském městě Wu-Chan. V České republice (dále jen ČR) byly první tři případy nákazy novým koronavirem prokázány 1. března 2020. „Dne 11. března 2020 pak Světová zdravotnická organizace prohlásila šíření koronaviru za pandemii (hromadný výskyt infekčního onemocnění velkého rozsahu zasahující více kontinentů)“ (Státní zdravotní ústav, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022).



Covid 19 je klasifikován jako respirační onemocnění, které se přenáší kapénkami vzduchem, ale i dotykem prostřednictvím infikovaného předmětu a následným přenosem do dýchacích cest nebo dutiny ústní (Státní zdravotní ústav, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022). Toto onemocnění se projevuje především zvýšenou teplotou, dušností, kašlem, bolestí v krku, hlavy, zad, svalů a kloubů, únavou, nevolností, ztrátou čichu a chuti. Může způsobovat i závažnější zdravotní problémy, např. zápal plic. Je nebezpečné zejména pro starší osoby a osoby s chronickým onemocněním (MZČR, 2022).

Vlivem rychlého šíření pandemie byla společnost nucena přijmout opatření, která se promítla do sociální, pracovní i ekonomické sféry života obyvatel. Některá opatření vycházela z nařízení vlády, jiná dobrovolně zavedli zaměstnavatelé. Jako nejdůležitější z opatření zavedených Vládou ČR (2020) lze uvést následující:

- zákaz sportovních, společenských a kulturních akcí nad 100 osob,
- uzavření základních, středních i vysokých škol, které přešly na distanční formu výuky,
- uzavření všech obchodů, kromě potravin, drogistického zboží, lékáren a obchodů se zdravotními pomůckami,
- zákaz volného pohybu osob na území ČR výjimkou cest do zaměstnání, zdravotnických zařízení, za rodinou a dalších nezbytných cest,
- nařízení MZČR pobývat na veřejně dostupných místech maximálně v počtu dvou osob,
- povinné nošení respirátorů v uzavřených prostorech,
- povinné testování zaměstnanců na pracovištích a OSVČ,
- povinná karanténa pro nakažené osoby i pro osoby ve společné domácnosti atd.

Rozsah opatření se měnil v závislosti na příchodu a intenzitě jednotlivých vln pandemie, a ty zase závisely na rychlosti vývoje nových mutací původního viru. V současné době se plošná opatření uvolnila, ovšem to neznamená, že nás v budoucnu nečeká další vlna koronaviru a jejich opětovné zavedení.

### **Home office**

V situacích, nastalých v souvislosti s šířením viru Covid-19, se zaměstnavatelům doporučovalo přidělovat zaměstnancům práci mimo pracoviště, pokud to umožnil charakter a podmínky vykonávané práce. Nejčastěji se zaměstnavatelé uchýlovali k řešení poslat zaměstnance na home office neboli práci z domova (Dandová, 2021).

Práce na home office není novinkou, ovšem v takové míře, v jaké se zaváděla v období pandemie se běžně nevyužívala. Názory na efektivitu práce při režimu home office se liší podnik od podniku. Velkou roli tu hraje spousta proměnných, od nastavení podnikové kultury, se kterou úzce souvisí míra důvěry v zaměstnance, přes schopnost zaměstnanců skloubit pracovní povinnosti a rodinnou situaci (udržet pozornost a soustředit se na plnění pracovních úkolů – hlavně v situaci, kdy v lockdownu byla doma celá rodina, děti nevyjímaje), po technické a materiální zajištění.

**Průzkum společnosti Survio** (společnost specializující se na tvorbu online dotazníků), do kterého se zapojilo 650 českých firem, přinesl odpovědi na otázky spojené s home office. Sběr dat probíhal v období od května do června 2020 (Survio, 2020a). Grafické zpracování průzkumu lze najít v **Příloze A**.

V úvodu byly respondenti tázáni, jak často pracovali z domu předtím, než vypukla krize kolem COVID-19. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že 11 % respondentů práci z domu vykonávalo stále, naopak 16 % respondentů z domu nepracovalo nikdy. Dále lze usuzovat, že zaměstnavatelé oslovených respondentů nabízeli možnost pracovat z domu, protože z odpovědí vyplývá, že drtivá většina se s home office při práci setkala, i když ho třeba nevyužívala. Nadpoloviční většina (58 %) pracovala z domu před pandemií aspoň jednou měsíčně a častěji.

Dále byli respondenti dotázáni, zda se těší zpět do práce, nebo už se jim zpět nechce. Není překvapení, že na škále od jedné do sedmi hodnotilo nejvíce respondentů (17,2 %) návrat číslem čtyři. Bylo by pravděpodobné, že pokud by se převedla bodová škála na škálu, kde 1 = určitě chci zpět do práce a 7 = určitě chci zůstat na home office, pak 4 = nevím/ je mi to jedno.

Další otázka se zaměřovala na to, jak lidé hodnotí svou pracovní morálku. Skoro třetina respondentů (přesně 34,7 %) zastává názor, že se jejich pracovní morálka nijak nezměnila. 31,4 % se spíše přiklání k názoru, že se jim na home office pracuje hůře. Naopak 33,9 % respondentů se přiklání k názoru, že se jim pracuje lépe. Survio dále uvádí, že 75 % respondentů uvedlo, že komunikace s klientem se pro ně nijak nezhoršila, jen přešla na jinou formu. Zajímavé však je, že interní komunikace je pro 53 % z nich složitější (Survio, 2020b).

Na otázku, jaký dopad má práce z domu na uvedené aspekty (uvedeny: work-life balance, pracovní morálka, motivace, soustředěnost a produktivita), odpovídala většina respondentů, že v aspektech pracovní morálky, motivace, soustředěnosti a produktivity nezaznamenala žádnou změnu. U work-life balance jsou odpovědi vyrovnanější. Cca 35 % respondentů uvedlo, že se

u nich tato rovnováha zlepšila a cca 32 % respondentů odpovídalo, že se u nich tento aspekt zhoršil. Zbýlých zhruba 33 % uvedlo, že se situace nezměnila.

Další část dotazníku se zaměřovala na komunikaci. Z odpovědí na otázku, jakým způsobem firmy komunikují v době karantény, vyplývá, že komunikace probíhá v online prostředí. Více než 80 % respondentů využívalo online chat, přes 65 % respondentů pak videohovory a necelých 60 % respondentů komunikovalo telefonicky. Nejčastější bylo přejítí na online platformu MS Teams, Zoom a Skype (Survio, 2020b).

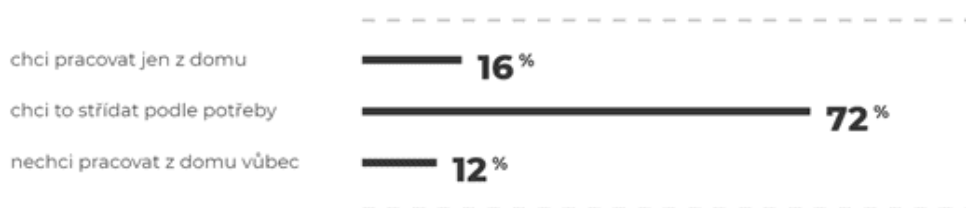
Na otázku, co vám na home office nejvíc chybí, odpovídalo 60 % respondentů, že jim chybí kolegové. A necelých 50 % respondentů označilo, že jim chybí meetingy face to face. Překvapivé je i zjištění, že více než 30 % respondentů uvádělo, že jim na home office chybí vybavení/ zdroje.

Poslední otázkou, kterou lze v daném průzkumu zdůraznit, je otázka, čeho si lidé na práci z domova nejvíce cení. Není překvapením, že nejvíce (69 %) se v odpovědích objevovalo, že si respondenti cení toho, že nemusí dojíždět. Druhá nejčtenější odpověď (67 %) byla využívání pauzy produktivně a třetí nejčtenější (57 %) bylo pohodlí domova.

HR manažerka společnosti Survio Lucie Černá v tiskové zprávě z prosince 2020 (Survio, 2020a) uvedla v návaznosti na tento výzkum, že absence sociálního kontaktu a neformální diskuse s kolegy se začíná negativně projevovat. Práci z domu zaměstnanci v té době považovali spíše za trest než za benefit. Z dlouhodobého hlediska má práce z domova spíše negativní ohlas. Dále uvádí, že trend povede k hybridnímu modelu práce. Práce na pracovišti bude čím dál častěji kombinována s prací z domu.

Tento trend dokazuje i průzkum společnosti Behavio, která prováděla průzkum spojený s home office na reprezentativním vzorku 550 respondentů zastupujících českou společnost (ekonomicky aktivní obyvatelstvo). Kvantitativní sběr dat probíhal od 23. do 25. ledna 2021 (Behavio, 2021).

**Představte si, že teď zmizel problém s pandemií a můžete si vybrat, kde budete pracovat. Co si vyberete? (Ekonomicky aktivní)**

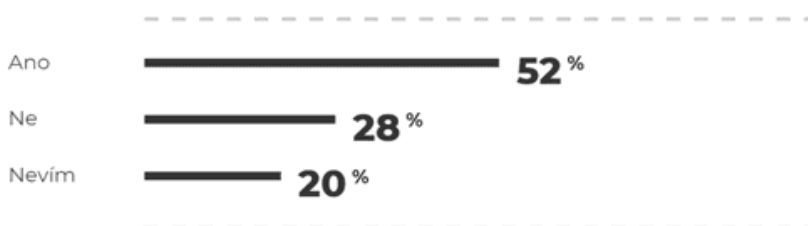


Obrázek 66 Kolik lidí si žádá práci z domova?

Zdroj: Behavio, 2021

Z obrázku 6 vyplývá, že většina respondentů (72 %) by ocenila hybridní model práce, tzn. kombinace práce z domu a práce na pracovišti. V navazující otázce, zda si myslí, že firma, u které pracují, u práce z domu alespoň do nějaké míry zůstane i po pandemii, odpovídala nadpoloviční většina (52 %) respondentů kladně. 28 % respondentů si myslí, že ne a 20 % respondentů neví. Tyto hodnoty vyplývají z obrázku 7.

**Myslíte, že firma, kde pracujete, u práce z domova alespoň do nějaké míry zůstane, i když už pandemie nebude? (Ekonomicky aktivní)**



Obrázek 77 Zůstane vaše firma u práce z domova i po pandemii?

Zdroj: Behavio, 2021

## **Dopad na duševní zdraví**

Pandemie Covid-19 měla v mnoha případech ekonomický dopad jak na firmy, tak na domácnosti. Mnoho lidí prožívalo nejen ekonomické potíže, ale probíhající situace měla dopad i na jejich duševní zdraví vlivem psychických tlaků spojených s výjimečným stavem – sociální distanc, uzpůsobení pracovního i rodinného režimu nastalým opatřením, obavy o fyzické zdraví a život svůj nebo svých blízkých. Situace nastalá při vypuknutí pandemie i vládní opatření s ní spojená s sebou nesla stresory, jež mohly mít dopad na psychiku a stav duševního zdraví.

Národní ústav duševního zdraví (dále jen NUDZ) vedl výzkum nazvaný: Výskyt duševních onemocnění v české dospělé populaci před pandemií a během prvního a druhého lockdownu.

Data byla sbírána na reprezentativním vzorku 3 300 respondentů české dospělé populace. První výzkum uskutečnil NUDZ v roce 2017, další dvě kola výzkumu proběhla za použití stejných metod a na stejném vzorku respondentů v květnu a v listopadu 2020 (Národní ústav duševního zdraví, 2021).

*Tabulka 1 Výskyt duševních onemocnění v české dospělé populaci před pandemií a během prvního a druhého lockdownu*

ÚDAJE V %	LISTOPAD 2017	KVĚTEN 2020	LISTOPAD 2020
Jakékoliv duševní onemocnění	20,02	29,63	32,94
Úzkostné poruchy	7,79	12,84	13,08
Poruchy chování (alkohol)	10,84	9,88	12,06
Deprese	3,96	11,77	12,15
Riziko sebevraždy	3,88	11,88	14,26

Zdroj: upraveno podle dat Národního ústavu duševního zdraví, 2021

Z tabulky 1 vyplývá, že v listopadu 2020 vykazovalo skoro 33 % respondentů příznaky duševního onemocnění. Zjednodušeně řečeno se téměř každý třetí dospělý člověk v té době potýkal s nějakou formou duševního onemocnění. Oproti roku 2017, který je považován za normativní hodnotu, se jedná o téměř 13% nárůst. Příznaky úzkostné poruchy vykazovalo v listopadu 2020 13 % respondentů, kdežto v roce 2017 to bylo necelých 8 %. Depresivní stavy vykazovalo až třikrát více respondentů. A alarmující je také nárůst rizika sebevražd z necelých 4 % na přibližně 14,3 %.

Tyto duševní problémy měly, jak vyplývá z tabulky 1, růstový trend. Zajímavé je, že poruchy chování spojené s konzumací alkoholu nejprve klesly v květnu 2020 z 10,84 % na 9,88 %, načež opět stouply na 12,06 %.

Petr Winkler, spoluautor průzkumu duševního zdraví NUDZ uvedl, že se duševní stav odráží i v pracovním životě člověka. Uvedl, že zaměstnanci, kteří se potýkají s nějakou formou

duševního onemocnění a nevyhledali odbornou pomoc představují náklady pro pracovní trh. Mezi příklady uvedl tzv. nevyčíslitelné náklady (špatná atmosféra na pracovišti, ušlý sociální kapitál, nebo horší úsudek pracovníka) a vyčíslitelné náklady (náklady na nemocenskou, školení, nábor a snížení produktivity zaměstnance). Winkler dále odhaduje, že při čtyřech milionech zaměstnancích trpí cca 240 000 zaměstnanců úzkostnými stavy, přičemž 120 000 z nich tyto stavy aktivně neřeší. A přibližně 160 000 zaměstnanců trpí depresemi a svůj stav aktivně neřeší 60 000 z nich. Největším problémem je podle něj tzv. prezenteismus – tito lidé dochází do práce a snaží se svůj problém skrýt. Ovšem jejich výkon je nižší než u zaměstnance bez duševního onemocnění. (Hovorková, 2021).

V rozhovoru pro DVTV (2020) Winkler uvedl, že se přístup české společnosti k duševnímu zdraví oproti minulosti zlepšil, zdůraznil ale, že je třeba podnikat další kroky, zejména v prevenci proti duševním onemocněním a v nastavení duševní pohody. Jako řešení zmínil např. **podpůrné programy duševního zdraví** ve školách a **na pracovištích**.

V souvislosti s duševním zdravím se v posledních letech začal objevovat častěji pojem **wellbeing**. Tento pojem označuje stav, ve kterém jedinec dokáže zvládnout běžný stres, uvědomuje si svůj potenciál a může produktivně pracovat ve prospěch svého okolí. Českým ekvivalentem může být slovní spojení **duševní pohoda** (Jankovičová, 2021).

## 6 Analýza nejlepších praktik v oblasti interpersonálních vztahů

V této kapitole je obsažen výzkum bakalářské práce. Podkapitoly nesou označení logického celku pro sdružení nejlepších praktik na dané téma. A obsahují tak popis metody nebo nástroje a příklady z praxe.

### 6.1 Interní komunikace

Interní komunikace je jednou z klíčových oblastí, která v období pandemie prošla zatěžkávací zkouškou. A to zejména u podniků, kde byla interní komunikace nastavena na osobní bázi a kde najednou nebylo možné z důvodu ochrany zdraví pracovníků vykonávat práci na pracovišti. Jistou výhodou měly firmy, které pro interní komunikaci využívají moderní technologie a digitální prostředí, ovšem i mezi těmito podniky se najdou takové, které využily nastalou situaci jako příležitost k dalšímu zlepšení. Charakteristika interní komunikace je popsána v kapitole 2.5.

#### Vodafone Czech Republic, a. s. – Future Ready Interka

Vodafone přišel s novou globální strategií nazvanou Future Ready Vodafone, která zahrnuje mimo jiné i změnu přístupu k interní komunikaci. Za svůj projekt Future Ready Interka získala společnost Vodafone Czech Republic v roce 2021 ocenění Zlatý středník v kategorii Interní komunikace a employee engagement. V této kategorii se umístila na prvním místě (PR Klub, z. s., 2021).

Podle zdroje PR Klub (2022), je Future Ready Interka komplexní online platforma, která během pandemie propojovala více než 2 300 zaměstnanců společnosti Vodafone. Tato platforma v sobě zahrnuje hned několik nástrojů pro utváření interní komunikace:

- **ExCo Live** je nástroj, který umožňuje setkávání zaměstnanců s vedením firmy v online prostředí. Podle PR Klubu (2022) mívá setkání s vedením kolem 1 000 shlédnutí, což by setkání v prostorách společnosti neumožnilo.
- **Workplace** je firemní sociální síť, využívaná v době pandemie – od srpna 2020. Workplace čítá přibližně 2 000 aktivních uživatelů.
- **Streaming** se zaměřuje na tematické akce, které Vodafone pro své zaměstnance pořádá, často se nezabývají pracovní sférou, ale spíše osobním rozvojem, nebo setkáním s inspirativními lidmi mimo společnost.
- **Vodafone Espresso** – Vedoucí interní komunikace Michal Macura v podcastu Tady Vodafone (Šantorová, 2021a) uvádí, že se inspiroval časopisem The Economist.

Vodafone Espresso představuje týdenní souhrn informací, v němž najdou zaměstnanci vše podstatné, co se ve společnosti událo, zároveň čtení netrvá déle než 2 minuty.

- **Další nástroje**, mezi ně se řadí např. F@ckUp, což představuje zdroj inspirace i ponaučení, Spirit setkání, kde se probírají nejčastěji firemní hodnoty a posiluje se firemní kultura společnosti.

### **Allianz pojišťovna, a. s. – I doma jsme s vámi**

Společnost Allianz pojišťovna, a. s. provozuje v rámci interní komunikace už 10 let pro své zaměstnance Allianz TV. Před pandemií probíhalo vysílání jednou za 14 dnů, obsahem byla většinou interní sdělení, školicí materiály, nebo motivační videa. S příchodem pandemie a přechodem zaměstnanců na práci z domova stoupla intenzita vysílaných dílů na 3 v týdnu. Jak uvádí Tomáš Linhart, vedoucí projektu Allianz TV (Allianz pojišťovna, 2021), v období pandemie, kdy zaměstnanci přešli na home office se stala Allianz TV hlavním komunikačním kanálem a pozměnil se i obsah videí.

Účelem bylo hlavně pozvednout náladu a udržet týmového ducha i přesto, že se zaměstnanci nemohli pravidelně setkávat na pracovišti. Kolegové zasílali své pozdravy spolupracovníkům, ukazovali, jak probíhají porady z obývacího a kuchyní (Allianz, 2020).

Také projekt I doma jsme s vámi obdržel ocenění Zlatý středník v kategorii Interní komunikace a employee engagement se v roce 2021 umístil na 2. místě (PR Klub, z. s., 2021).

### **Applifting, s. r. o. – interní komunikace v Tyrkysové firmě**

Pojem „tyrkysová firma“ se začal objevovat v poslední dekádě. Z pohledu vývoje přístupu k řízení organizací, by se dalo tvrdit, že se jedná o poměrně novou věc. Charakteristiku tyrkysových firem lze nalézt v kapitole 3.3. Jednou z mála českých firem, která funguje na modelu tyrkysové organizace je společnost Applifting – softwarové studio.

Filip Kirschner, zakladatel Appliftingu, v podcastu Proti Proudě (Tržil, 2022) uvedl, že jejich komunikace je založena na upřímnosti a otevřenosti. Každý z kolegů má přístup k veškerým informacím ve firmě. Dále uvedl, že právě kvůli transparentnímu přístupu k informacím vyvstává problém s interní komunikací. Na jedné straně jsou informace, které by měl každý ze spolupracovníků vědět a měly by se k němu dostat, aniž by je aktivně hledal. Na straně druhé jsou informace, které nemají tak zásadní charakter – jsou dohledatelné, ale ne nezbytné pro práci nebo rozhodování. Kirschner dále upozornil na to, že je těžké určit poměr mezi těmito



dvěma stranami. Interní komunikace v Appliftingu je dynamická a mění se ze dne na den. Sám tedy přiznal, že je to slabé místo v tyrkysovém modelu.

V podcastu dále popsal, že firma funguje na „procesu rad.“ Podle jeho slov se jedná o mechanismus, kdy rozhodování o projektech a změnách funguje na bázi dohody se všemi spolupracovníky, kterých se toto rozhodnutí týká. Ovšem nejedná se o schvalování, protože i přes nesouhlas se kolega, který s projektem přišel, může rozhodnout, že ho uskuteční, veškerá zodpovědnost je pak na jeho straně. S návrhy může přijít kdokoli z firmy, i kvůli tomu je potřeba mít nastavené pojistné mechanismy. Projekty přesahující určitou částku je nutné probrat s tzv. „radou starších“ – tu představuje 6 volených zástupců firmy (každý půlrok probíhá obměna 2 z nich).

V reakci na situaci zpracoval Applifting pro své kolegy Příručku řešení konfliktů a příručky Jak si říkat o zpětnou vazbu a jak s ní pracovat a Jak dávat zpětnou vazbu.

## 6.2 Úprava pracovního režimu

Nejeden podnik byl nucen přijmout určitá opatření, ať už stanovená vládou, nebo dobrovolná, s cílem ochránit zdraví zaměstnanců a snížit devastační dopad pandemie na hospodářský výsledek. Častokrát byly nuceny přejít narychlo na upravený pracovní režim. To se týkalo hlavně podniků s větším počtem zaměstnanců, ale i malé a střední podniky byly nuceny aspoň na určitý čas provizorně pracovní režim upravit.

### Hybridní režim práce

Trend hybridního modelu, který vychází z průzkumu uvedeném v kapitole 5, naznačují i některé tuzemské podniky. Magdalena Wavle, ředitelka oddělení talentu a rozvoje společnosti **Vodafone Czech Republic, a. s.** uvedla, že si představuje budoucnost práce ve společnosti jako velice flexibilní. Jen 40 % času budou zaměstnanci trávit na pracovišti, což vychází na 2 dny v týdnu. Zbýlých 60 % času budou pracovat z domova. Pandemie podle ní napomohla k urychlení zavedení hybridního modelu práce. Díky COVID-19 a nucenému home office se změnil zavedený pohled na práci z kanceláře. Zaměstnanci, a hlavně management zjistili, že aby vykonávali dobře pracovní úkoly, nemusí být 100 % času přítomni na pracovišti (Šantorová, 2021b).

Vodafone v rámci programu **Future Ready** poskytl svým zaměstnancům potřebné vybavení (laptopy, monitory, kancelářské židle, a hlavně zajistil kvalitní připojení k internetu a dostupnost interních programů) pro práci z domova. Pro manažery týmů připravili program

**Future Ready Leaders**, který měl pomoci manažerům sžít se s danou situací, kdy museli své týmy vést na dálku, jen prostřednictvím online platform. Ondřej Luštinec, tiskový mluvčí Vodafone, který si programem prošel uvedl, že je při distanční spolupráci nutné mít mnohem více pravidel než při osobním kontaktu. Je třeba daleko více vysvětlovat a signalizovat, protože z online komunikace mizí nonverbální komunikace (ať už úplně v případě online chatu, komunikaci přes emaily, nebo částečně při videohovoru, videokonferenci) a tak jsou pro spolupracovníky často nečitelné emoce. Dále uvedl, že pro něj byl program přínosný i v oblasti work life balance – když člověk pracuje z domova je pro něj těžké dodržet pracovní dobu (Vodafone, 2021a).

A podporu hybridního modelu dokazuje společnost nadále. Část hlavní budovy na pražských Stodůlkách prošla rekonstrukcí a její interiér je modelu uzpůsoben. Z open-space kanceláří se staly prostory pro kreativní práci v týmech. O podobě nových prostor mohli rozhodovat sami zaměstnanci (Vodafone, 2021b).

Hybridní režim pro své zaměstnance zavádí i **Avast Software, s. r. o.** – česká nadnárodní společnost zabývající se počítačovou bezpečností. Šéf Avastu Ondřej Vlček (Hodková, 2021) zmínil, že po zkušenostech z pandemie chtějí nabízet zaměstnancům větší flexibilitu. Po zrušení plošného home office si zaměstnanci mohli vybrat, zda budou vykonávat práci v klasickém modelu – z kanceláře, nebo tzv. model work from anywhere – práce odkudkoli. Vlček dále zmiňuje, že se přístup zaměstnanců liší podle zemí. 60 % českých zaměstnanců si vybralo klasický model, kdežto v zahraničí volí zaměstnanci většinou práci odkudkoli. I společnost Avast mění podobu pracovišť. Podobně jako Vodafone se proměna týká hlavně vybudování společných prostor, které mohou zaměstnanci využívat ke kreativním projektům. Část pražských kanceláří se proměnila v prostorné zóny pro týmové brainstormingy, tiché kóje pro jednotlivce i prostory pro odpočinek a neformální setkávání s kolegy (Mertová, 2021).

Multiplatformní mediální společnost **Welcome to the Jungle** uchočila rostoucí zájem zaměstnanců o home office jako experiment a přenesla firemní schůzi do prostředí Minecraftu. Moderátorka této schůze Gabrielle Predko (2020) uvedla, že cílem bylo zjistit, jestli tento způsob práce funguje a jaké jsou jeho výhody ve srovnání s klasickými nástroji komunikace. Schůze proběhla v kolektivu tří pracovníků a cílem bylo pomocí brainstormingu dojít k řešení daného problému. Prvním krokem bylo zbudování virtuální zasedací místnosti – úkrytu před monstry. Predko popisuje, že tato první fáze působila jako teambuilding – byla nutná

komunikace, rozdělení úkolů, poskytování rad a kooperace. Poté přišla fáze brainstormingu, který ovšem probíhal jinak, než jak si ho moderátorka představovala.

Predko (2020) hodnotí tento futuristický způsob práce rozporuplně. Jako klady uvedla, že se během hry s kolegy zbavili svých pracovních rolí a postavení. Profesionální vztahy vystřídaly vztahy přátelské. Jako další výhodu uvedla, že bylo snazší vysvětlit své nápady kolegům, větší míra uvolnění napomohla k neformálnějšímu způsobu komunikace. Tyto klady ovšem vyvažují zápory, a to nesoustředěnost, protože hraní vyvolává pocit, že vlastně nepracujete a hra samotná nutí kolegy odchylovat se od řešené problematiky. A dalším neméně podstatným záporem je náročnost s jako lze takovouto schůzku dohodnout. Někteří zaměstnanci (kolegové) mohou k tomuto způsobu přistupovat skepticky, jiným se nechce hra instalovat.

Z popisu této zkušenosti lze vyvodit, že přesunout některé firemní aktivity do virtuální hry je možné, ale prozatím by to měly být aktivity, které nevyžadují přílišnou soustředěnost. Mohl by to být zajímavý nástroj právě pro teambuildingové akce a všeobecně akce zaměřené na prohloubení neformálních vztahů. Ovšem nelze vyloučit, že v budoucnu přijdou vývojáři technologií s takovým konceptem virtuální kanceláře, která bude vyhovovat i dalším aktivitám podniku.

### **6.3 Péče o duševní zdraví zaměstnanců**

Z výzkumu uvedeném v kapitole 6.1 vyplývá, že na duševní zdraví zaměstnanců působí v posledních pár letech silné negativní faktory. Některé firmy začaly na nastalou situaci reagovat a přidaly k benefitům i možnost psychoterapie (nejčastěji formou online terapie, nebo terapeuta na telefonu) - pandemie tak odstartovala další úroveň péče o zaměstnance, ale s ústupem pandemie tento trend neskončil.

Advokátní kancelář **Havel & Partners, s. r. o.** zařadila online psychoterapii pro zaměstnance do benefitů v roce 2020. HR ředitel společnosti Daniel Soukup (Hedepý, c 2020a) uvedl, že s příchodem pandemie se společnost více zaměřila na podporu wellbeingu zaměstnanců. S nastalou situací a omezením sociálního kontaktu s kolegy, se každý vypořádával po svém, proto bylo pro společnost důležité zaměstnancům nabídnout možnost konzultovat obtížnou situaci s odborníky. Podle Soukupa kolegové psychologickou poradnu uvítali a po čase se setkal s pozitivní zpětnou vazbou. A to i od těch, kteří poradnu nevyužívají. Podle nich je dobré vědět, že kdykoli budou potřebovat, je tu možnost se obrátit na odborníka.

Online psychoterapie využívají pro své zaměstnance i další velké české firmy. Např. společnost Siemens, s. r. o. začala nabízet psychologické poradenství svým zaměstnancům začátkem roku

2021. Mezi další společnosti, které nabízí bezplatné psychologické poradenství pro zaměstnance, se řadí např. NN Česká republika, a. s., Eurowag, s. r. o., Aptiv Services Czach, s. r. o. (Mojra.cz, c 2016-2023), Tchibo nebo Generali (Hedepy, c 2020b).

Všechny uvedené firmy zařadily psychoterapii do benefitů až s příchodem pandemie, která měla na řadu zaměstnanců v oblasti psychiky a duševního zdraví negativní dopad. Firmy se ale většinou shodovaly na tom, že služby psychoterapeutů a možnost online terapií v benefitech ponechají, protože psychická zátěž se za poslední dobu vystupňovala (nejen vlivem pandemie, ale také probíhajícím konfliktem na Ukrajině a souvisejícími ekonomickými dopady na firmy i domácnosti).

Dalším příkladem je **Česká spořitelna, a. s.** Ta poskytuje zaměstnancům lékařské služby zdarma. Tyto služby zahrnují i anonymní psychologické a psychiatrické konzultace. Mluvčí banky Filip Hrubý uvedl, že program spustili v reakci na pandemii, a kromě pomoci v oblasti duševního zdraví, nabízí svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům i právní pomoc. Zaměstnanci mohou využít konzultace formou telefonátu, nebo osobního setkání s odborníkem (Tomanka, 2023).

Dobré duševní zdraví je dlouhodobou prioritou i pro společnost **Škoda Auto, a. s.** Mluvčí Martina Špittová uvedla, že se automobilka snaží pro zaměstnance vytvořit psychologicky bezpečné prostředí. Zároveň se snaží zbavit předsudků v oblasti duševního zdraví, za tímto účelem pořádá workshopy, komunitní aktivity, týmové rozhovory, ale i individuální psychologická sezení ve všech lokalitách, kde působí (Tomanka, 2023).

## **6.4 Sociální interakce (vztahy na pracovišti)**

Mezilidské vztahy na pracovišti se utváří především v neformální rovině. Nelze je aktivně řídit, na to existuje příliš mnoho faktorů, které mezilidské vztahy ovlivňují. Tyto faktory jsou blíže specifikovány v kapitole 2. Úloha managementu je v tomto případě spíše podpůrná – je důležité vytvořit zaměstnancům **příležitosti k neformálnímu setkávání**, při němž dochází k aktivní sociální interakci a třibení mezilidských vztahů.

Jednou z možností, jak tyto příležitosti vytvářet je přizpůsobit část prostor na pracovišti k mimopracovním aktivitám. Na mnoha pracovištích tak vznikají sportovně-relaxační a odpočinkové zóny, které nejenže vytvářejí příležitost pro neformální setkávání přímo na pracovišti, ale zároveň napomáhá udržovat psychickou pohodu zaměstnance, tzv. wellbeing – blíže uvedeno v kapitole 6.1.

### **Deloitte Advisory, s. r. o.**

Společnost Deloitte je nadnárodní společnost poskytující profesionální služby v oblasti auditu, podnikového a finančního poradenství. Společnost se v roce 2019 přestěhovala do nových prostor budovy Churchill v pražských Vinohradech. Interiér budovy byl koncipován na základě analýzy dosavadního fungování firmy a jejího dalšího směřování. Prostory byly navrženy podle požadavků managementu i zaměstnanců. Kromě pracovních prostor lze v budově nalézt tělocvičny, cyklomístenost, restauraci a dětský koutek (Zabloudil, 2019).

Jednotlivá patra budovy jsou propojena otevřeným schodištěm, kolem kterého je jako středobod umístěn tzv. social hub (volný překlad: sociální uzel/ centrum), nazývaný dSpace Hub. DSpace Huby představují prostory pro náhodné setkávání zaměstnanců, jsou zde umístěny kuchyňky, kopírky, šatny atd. Na toto „centrum“ navazují pracovní prostory (zasedací místnosti, training centra, kancelářské prostory). Jan Stehlík, Chief Digital Officer Central Europe, který se podílel na realizaci projektu nových prostor, považuje dSpace Huby za produktivní místo, protože neformální povaha setkání např. nad kávou v kuchyňce často nahrazuje formální schůzku, navíc s příjemnější atmosférou (AVMedia Systems, 2020).

### **Avast Software, s. r. o.**

Společnost Avast, která přechází na hybridní model práce – podrobněji v kapitole 6.2, prošla během pandemie i změnou pracovních prostor. Nové prostory odráží jak nový model práce, tak podporuje neformální kontakt pracovníků na pracovišti. V tiskové zprávě ze srpna 2021 uvádí generální ředitel Avastu Ondřej Vlček (Avast, 2021), že pracoviště by mělo být flexibilní a mělo by vyhovovat potřebám jednotlivce i týmu. Prostory společnosti jsou rozděleny do několika sekcí, přičemž je zde dostatek místa pro neformální setkávání s kolegy. Podle Vlčka se ty největší nápady rodí při náhodných rozhovorech – často na chodbě nebo v kuchyňce. I proto vedla úprava prostor k rozšíření neformálních zón, které podporují sociální interakci.

V budově Enterprise v Praze na Pankráci lze nalézt neformální zasedací místnosti, které od okolních prostor oddělují prosklené stěny. Firma podporuje wellbeing zaměstnanců, a tak byla v budově zbudována místnost na cvičení jógy, místnost na masáže, nebo relax zóna, kde si mohou zaměstnanci na chvíli odpočinout od pracovního shonu. V sedmém patře, kde dříve byla jídelna, vznikl prostor pro setkávání, kde je samoobslužná kavárna a kuchyně. Vzniklo tak

místo, kde mohou zaměstnanci připravit jídlo pro sebe i pro své kolegy. Dále byly zbudovány snack bary, kde je během dne občerstvení k dispozici zdarma (Capexus, 2021).

A právě **společně strávený čas nad jídlem** je další příležitostí pro neformální setkávání. Stravenky jsou u mnoha zaměstnavatelů standardem, někteří však firemní stravování posunuli na vyšší úroveň.

### **Profiq, s. r. o. – páteční snídaně**

Profiq je česká IT firma dodávající agilní softwarové služby do Silicon Valley, kde zaměstnanci připravují společně dnes už tradiční **páteční snídaně**, při kterých probíhá neformální prohlubování vztahů, začleňování nových kolegů i řešení pracovních záležitostí. Páteční snídaně jsou oblíbenou aktivitou, která podporuje týmového ducha a příjemnou firemní atmosféru. Důkazem může být i to, že páteční snídaně probíhaly i během pandemie přes online streamovací platformy (profiq, c 2023).

### **Livesport, s. r. o. – strava zdarma v Aspira Café**

Společnost **Livesport**, která přináší sportovní zpravodajství pro fanoušky a sázkaře, hradí zaměstnancům stravu v pražské restauraci Aspira Café v blízkosti sídla. Původně si zaměstnanci hradili stravu sami prostřednictvím stravenek. Od tohoto způsobu společnost v roce 2018 upustila a konzumaci svých zaměstnanců ve zmíněném podniku plně hradí. Chief Operating Officer společnosti Livesport Patrik Dzurenda uvedl, že zaměstnanci restauraci využívají a ušetří čas, který strávili hledáním nabídek a rozhodováním, kam půjdou na jídlo. Dále uvedl, že jídlo zdarma mění kulturu a chování zaměstnanců. Ubývá zdlouhavého posílání emailů a zvyšuje se počet meetingů. Zaměstnanci řeší věci osobně u snídaně, nebo oběda. Tento krok se podle něj projevil pozitivně a promítl se do spokojenosti zaměstnanců (Horáček, 2018).

Oblíbenými neformálními akcemi, které nejsou novinkou, ale jejichž trend neklesá jsou **firemní večírky nebo plesy**. Nejrozšířenější je bezpochyby vánoční večírek, který pro své zaměstnance v jakékoli podobě pořádá více než 80 % firem (Jakešová, 2022).

Mluvčí pojišťovny **UNIQA, a. s.** Eva Svobodová uvedla pro Idnes (Jakešová, 2022), že pro daný rok pořádali pro své zaměstnance tematický večírek ve stylu Elvise Presleyho. Hudbu i výzdobu přizpůsobili vybranému tématu a vítány byly i kostýmy. Dále uvedla, že po koronavirové pauze pracovala velká část zaměstnanců v hybridním režimu a vánoční večírek společnost vnímá jako příležitost, aby se kolegové potkali osobně na jednom místě. Je to příležitost potkat se neformálně a utužit vztahy.

Další alternativou pro neformální sociální kontakt jsou teambuildingové aktivity. Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům nabídnout teambuilding v klasičtější podobě – firemní sportovní akce, hry, kvízy, nebo už zmíněný večírek, nebo netradičtější podobu teambuildingu např. teambuilding formou firemního dobrovolnictví. **Firemní dobrovolnictví** spočívá v tom, že firma nabídne svým zaměstnancům (většinou celému týmu) možnost podílet se na veřejně prospěšné činnosti. Náplň činnosti se různí a přínosy jsou patrné na všech stranách. Při firemním dobrovolnictví dochází k prohloubení identifikace zaměstnanců s firmou a zároveň dochází k prohlubování interpersonálních vztahů v rámci kolektivu (Byznys pro společnost, c 2019a).

Do dobrovolnických činností se zapojují zaměstnanci českých firem. Např. ve **Skupině ČEZ, a. s.** má dobrovolnictví více než 14letou tradici. Podle Petry Junger, manažerky útvaru diverzita a inkluze, je o dobrovolnictví stále velký zájem. Dobrovolnické dny probíhají v regionu, kde Skupina ČEZ působí a pomáhají budovat vztahy nejen uvnitř podniku a mezi zaměstnanci, ale také vztahy s komunitou, ve které ČEZ působí.

Dobrovolník z **Reckitt Benckiser, s. r. o.** (britská nadnárodní společnost – výrobce spotřebního zboží v oblasti zdraví, výživy a hygieny) se vyjádřil k firemnímu dobrovolnictví, jako k životní a pracovní zkušenosti. Zdůraznil, že měl během dobrovolnictví možnost poznat své kolegy jinak než po pracovní stránce. Dobrovolnictví mu tedy suplovalo teambuilding (Byznys pro společnost, c 2019b).

Společnost **NN pojišťovna a penzijní společnost, a. s.**, zapojila do charitativní činnosti své zaměstnance během pandemie. Projekt s názvem „**Lidi lidem**“ spojil příjemné s užitečným. Šéfka Komunikace NN Ester Fleischerová uvádí v tiskové zprávě z prosince 2020, že projekt vzešel ze zapeklité situace. Ve společnosti řešili tři základní otázky: jak nahradit sociální interakci v době lockdownu, jak psychicky podpořit kolegy a jak pomoci potřebným. Přišli s řešením v podobě interní charitativní hry. Projekt spočíval v tom, že zaměstnanci společnosti sdíleli přes interní platformy svou aktivitu, za kterou sbírali body na dobročinné projekty. Body dostávali za aktivity, které přinášeli pozitivní účinek i pro ně samotné: sportovní aktivita, fotografie z procházek, dobrovolnění v organizacích, nebo videa, která sloužila čistě pro pobavení kolegů. Zaměstnancům NN se podařilo během prvních dní nasbírat body v hodnotě 900 000 Kč, které společnost věnovala organizaci Klub svobodných matek. Další byla na řadě pomoc seniorům v domovech důchodců.

Fleischerová zmiňuje, že se do projektu zapojilo 150 zaměstnanců a odezva byla pozitivní. V době pandemie tato aktivita nahradila aspoň částečně sociální interakci, o kterou kvůli lockdownu zaměstnanci přišli. Zároveň měli před sebou zaměstnanci smysluplný cíl, který přispěl i jejich fyzickému zdraví a psychické pohodě (NN Group, 2020).



## 7 Formulace závěrů a doporučení v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti

Pracovní prostředí i nároky a preference zaměstnanců jsou v čase stále náročnější. Zaměstnavatelé častěji dbají na pohodlí a duševní pohodu zaměstnanců, ke kterým značně přispívají i zdravé interpersonální vztahy, které na pracovišti mohou vzniknout. V kapitole 6 jsou popsány jednotlivé trendy v různých oblastech a příklady praxe firem, které je praktikují. Zda tyto trendy přetrvávají, to ukáže čas. Ovšem nelze popřít, že mají určitý potenciál.

Avšak i k praktikám, které se jeví jako přínosné a generují pozitivní ohlasy, by se mělo přistupovat kriticky. O každé z výše uvedených praktik lze říci, že má svá pozitiva i negativa. Mezilidské vztahy obecně jsou těžko uchopitelné a velká část sympatií nebo antipatií se projevuje na základě faktorů, které jsou uvedeny v kapitole 2. Tyto faktory nelze aktivně řídit, často fungují podvědomě a utváří se po celý život člověka. Přesto zaměstnavatelé mohou o interpersonální vztahy na pracovištích pečovat.

### 7.1 Shrnutí

Z provedené analýzy sekundárních dat vyplynulo, že **nejvýraznějším trendem**, který lze v oblasti práce pozorovat je nabídka **hybridního modelu** zaměstnancům, kterým to jejich náplň práce dovoluje. To, že hybridnímu modelu do značné míry napomohla pandemie COVID-19, již bylo zmíněno. Průzkum uvedený v kapitole 6.1 ukazuje, že o hybridní model práce je mezi zaměstnanci zájem. Na tento model je třeba nahlížet z obou stran. Nelze jen zdůrazňovat klady a nezmínit možné zápory.

**Pozitiva hybridního modelu** (Baníková, 2022):

- větší svoboda a flexibilita pro zaměstnance,
- rozvržení pracovního úkolu podle energie a osobního času,
- pocit důvěry ze strany zaměstnavatele (prohloubení důvěry napomáhá i prohloubení loajality k zaměstnavateli/ podniku),
- snížení provozních nákladů (snížením počtu pracovních míst v kancelářích).

**Negativa hybridního modelu** (Baníková, 2022):

- složitější a neosobní komunikace – pocit nedostatku informací, nebo naopak přehlcení informacemi,
- nedostatečné technologické zajištění,

- není univerzální – nelze jej použít ve všech ekonomických odvětvích,
- **ochlazení, nebo zhoršení interpersonálních vztahů na pracovišti z důvodu nedostatečné sociální interakce,**
- stres z pocitu neustálé dostupnosti („kolegové by se se mnou měli být schopni spojit 24 hodin denně“).

Interpersonální vztahy jsou, za využití hybridního režimu práce, rizikovou oblastí. Je nutné, aby zaměstnavatelé a management vytvořili takové prostředí, které bude budování interpersonálních vztahů nakloněno.

Může to být prostředí ve smyslu fyzických prostor pracoviště: z analýzy vyplynulo, že společnosti pracovní prostředí často modernizují a uzpůsobují pro pohodlí zaměstnanců. Není překvapivé, že některé velké české firmy přetvořily interiér pracovišť na kreativní prostředí, které nabízí širokou škálu příležitostí právě k neformální sociální interakci. Ani to, že se často inspirovali od velkých společností ze zahraničí, zejména od gigantů v oblasti IT.

Může to být ale i prostředí ve smyslu podnikové kultury, která má pozitivní vliv na utváření mezilidských vztahů. Kultury, která vytváří psychické bezpečí a stará se o duševní zdraví svých zaměstnanců, například tím, že jim bude v rámci benefitů poskytnuta bezplatná online psychoterapie. Lze tvrdit, že online psychoterapie, a především její zařazení mezi zaměstnanecké benefity, je také výsledkem pandemie, která u mnohých nabourala základní patra lidských potřeb – pocit bezpečí a sociální interakci.

Další rizikovou oblastí je interní komunikace. Jak se ukázalo v období lockdownu, dobře nastavená interní komunikace může **v krátkodobém horizontu** suplovat sociální interakci, jak dokazují některé příklady z kapitoly 6.1. Podmínkou zůstává, že musí být dobře nastavena a odpovídat kultuře podniku.

Je na zvážení vedení, kolik informací a jakou formou je budou komunikovat zaměstnancům. Při špatném nastavení interní komunikace může docházet k nedostatečnému předání informací zaměstnancům, což snižuje důvěru v zaměstnavatele a podkopává loajalitu vůči podniku – jak je podrobněji popsáno v kapitole 2.5.

Ovšem může nastat i opačný problém, kdy jsou zaměstnanci informacemi doslova zahlceni, jak je popsáno na příkladu Tyrkysové firmy Applifting v kapitole 6.1 – transparentnost vůči zaměstnancům není problémem. Problémem je nastavení procesu a rozlišení podstatných informací od těch méně podstatných.

Právě díky zkušenosti, kterou přinesl lockdown v období pandemie je sociální interakce pro utváření interpersonálních vztahů a jejich prohlubování stěžejní. Ačkoli jsou zaměstnanci schopni v krátkodobém horizontu snést sociální distanc. V delším časovém úseku se dostávají negativní účinky. Jak ukázal průzkum popsany v kapitole 6.1, většině zaměstnanců chyběl v době pandemie právě kontakt s kolegy. A data v kapitole 6.3 ukazují na zhoršení duševního zdraví v populaci, kde jedním z primárních faktorů tohoto zhoršení může být právě sociální distanc.

Neformální akce pro zaměstnance není žádnou novinkou. Teambuildingy, večírky a další mimopracovní aktivity, při kterých se zaměstnanci mohou poznat i po osobnější stránce, by se v dnešní době daly označit za firemní folklor. Ovšem právě tyto neformální akce na důležitosti neztratily, naopak jsou žádoucí pro budování vztahů i podnikové kultury.

## 7.2 Formulace doporučení

Péče o interpersonální vztahy na pracovišti je komplexní disciplína. Jak bylo popsáno v kapitole 3, vztahy úzce souvisí s podnikovou kulturou. Dalo by se tvrdit, že vztahy nepřímo působí na veškeré činnosti uvnitř podniku, a zároveň veškeré činnosti působí na interpersonální vztahy. **Management může ve zlepšení interpersonálních vztahů na pracovišti sehrát podpůrnou roli, které spočívá hlavně ve vytváření příležitostí k sociálnímu kontaktu mezi pracovníky.**

S ohledem na analýzu trendů v oblasti interpersonálních vztahů, lze odvodit doporučení pro vedení v této oblasti.

### **Doporučení pro management, pro zvládnutí dalších potenciálních vln pandemie COVID-19:**

1. **Přesunutí sociální interakce do online prostředí:** kromě pracovních záležitostí je dobré dát prostor i neformální komunikaci – sdílení zážitků a rad spojených s osobním životem (zvládnutí domácnosti, sdílení life hacků, online coffee breaky, online snídaně, ukázka provizorního pracovního místa apod.). Dochází k prohlubování pocitu sounáležitosti mezi zaměstnanci.
2. **Zlepšení interní komunikace:** interní komunikace z velké části probíhá online i za normálních podmínek. Je dobré dát na online platformám také prostor pro neformální komunikaci (chat, diskusní fórum apod.). Možné doporučení je oddělit pracovní komunikaci od té neformální – zaměstnanci nebudou mít problém hledat pracovní záležitosti mezi osobními zprávami. Pracovní komunikace může probíhat formou

emailů, přes platformu MS Teams, nebo na pravidelných pracovních poradách přes různé online platformy.

3. **Neformální akce:** ačkoli tento bod by závisel na potencionálních opatření vlády. Je dobré udržovat aspoň nějaký sociální kontakt, může se jednat o neformální snídani s týmem, nebo sportovní aktivitu s menším počtem kolegů, cokoli dalšího. Pokud by opatření setkání nedovolila, může se setkání plánovat právě díky online prostředí. I vidina a plánování neformální akce může být ku prospěchu.

Tato doporučení mohou být platná i za „normálních“ okolností. Online prostředí může pomoci překlenout vzdálenost a prohlubovat sociální vazby například v případě, že členové pracovního týmu pracují z různých koutů republiky, popřípadě ze zahraničí.

Z rešerší dále vyplynula i univerzální doporučení, která jsou použitelná v běžném pracovním provozu.

#### **Univerzální doporučení pro management:**

1. **Zlepšení interní komunikace:** nejen v online prostředí, jak je tomu výše, ale i na osobní úrovni. Nechávat na poradách prostor i pro neformální sdělení. Pořádání polopracovních snídaní, brunchů, nebo obědů.
2. **Přizpůsobení pracoviště:** vytvoření prostoru na pracovišti, kde se zaměstnanci budou moct neformálně setkávat každý den. Přizpůsobení prostor – kuchyňka, jídelna, koutek s kávou, relax zóna, odpočívadla, herní koutek apod. Tyto neformální místa lze vytvořit dle možností zaměstnavatele, nemusí být rozsáhlá.
3. **Neformální akce:** vytvářet zaměstnancům možnost potkat se i s kolegy, se kterými úzce nespolupracují. Mohou to být akce, do kterých je zapojen celý podnik, jedno oddělení, nebo jen jeden tým, který spolupracuje na projektu. Fantazii se opět meze nekladou, může jít o teambuildingy, firemní večírky, firemní pikniky, sportovní aktivity, dobročinné akce i vědomostní kvízy...

## Závěr

Cílem práce bylo na základě analýzy aktuálních trendů a zkušeností v oblasti interpersonálních vztahů navrhnout sadu doporučení pro top management za účelem lepšího zvládnutí dalších potencionálních vln pandemie COVID-19.

Teoretická část byla rozdělena do tří částí. První část se zaměřovala na teoretická východiska v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti. Druhá část byla věnována faktorů, které na vztahy působí. A třetí část se věnovala roli interpersonálních vztahů v podnikové kultuře.

Praktická část byla rovněž rozdělena na tři části. V první části je obsažen popis aktuální situace v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti. Ve druhé části je obsažena analýza nejlepších praktik v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti. Analýza probíhala formou sekundárního výzkumu a posouzením nejlepších praktik, které lze v dané oblasti pozorovat. Třetí část byla věnována shrnutí analýzy a formulaci závěrů a doporučení v oblasti interpersonálních vztahů na pracovišti.

Pro naplnění cíle byla ponechána doporučení pro zvládnutí dalších potenciálních vln pandemie COVID-19. Ovšem kvůli vývoji situace, zejména kvůli ústupu koronavirové krize, byla do závěrečné části přidána univerzální doporučení pro management, která bezprostředně nevychází ze situace během pandemie, a proto je lze použít i v současných podmínkách.

Z výzkumu vyplynulo, že pro interpersonální vztahy je klíčová sociální interakce, kterou lze v případě protipandemických opatření přesunout do online prostředí. Je však potřeba myslet na to, že online prostředí nenahrazuje sociální kontakt na sto procent. S přesunem do online prostředí by vedení mělo myslet na to, že je třeba této změně přizpůsobit i interní komunikaci. V oblasti interpersonálních vztahů je vhodné dát prostor i pro neformální konverzaci mezi zaměstnanci, a pokud to situace dovolí ponechat a plánovat neformální akce, kde se zaměstnanci mohou setkávat osobně, i kdyby jen v nižším počtu.

Tato doporučení jsou z části použitelná i za normálního pracovního provozu, to znamená bez zavedení opatření. Lze k nim ještě přidat doporučení na vytvoření pracoviště, které neformální sociální interakci podporuje.

Při zpracovávání práce se ukázalo její široké zaměření. Nejedno z uvedených témat by si zasloužilo podrobnější výzkum a detailnější zpracování, např. trend hybridního modelu práce, který by v nadcházejících letech mohl nabývat na síle, nebo vývoj modelů organizací, který popisuje Frederic Laloux.

## Seznam použitých zdrojů:

### Použitá literatura:

1. BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4211-3.
2. BEDRNOVÁ Eva, Eva Jarošová, Ivan Nový a kol, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.
4. ČAKRT, Michal, 2010. *Typologie osobnosti. Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-220-8.
5. DONNELLY, James H., James L. GIBBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.
6. FISHER, Jen a Anh Nguyen PHILLIPS, 2021. *Work better together: how to cultivate strong relationships to maximize well-being and boost bottom lines*. New York: McGraw Hill Professional. ISBN 978-10-642.6813-9.
7. FONTANA, David, 2017. *Sociální dovednosti v praxi*. Přeložila Alice ZAVADILOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1197-6.
8. HELLER, Vojtěch, 2020. *Pandemie od starověku po současnost: koronavirus přímo nezabíjí*. Praha: Petrklíč. ISBN 978-80-7229-810-5.
9. JUNG, Carl Gustav, 2020. *Psychologické typy*. Přeložil Karel PLOCEK, přeložil Petr BABKA. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1654-4.
10. LALOUX, Frederic, 2020. *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. vydání. Praha: PeopleComm s. r. o. ISBN 978-80-87917-68-8.
11. LENCIONI, Patrick, c 2012. *Nejdůležitější konkurenční výhoda: jak vybudovat zdravou organizaci a všechno tím přetrumfnout*. Přeložil Lenka PROCHÁZKOVÁ. Bratislava: Porta libri, 2014. ISBN 978-80-8156-035-4.
12. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2951-0.
13. MALÁTKOVÁ, Jolana a kol., c 2004. *Ottova encyklopedie A-Ž*. 3. vydání. Praha: OTTOVO NAKLADATELSTVÍ. ISBN 80-7360-014-5.
14. PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
15. SCOTT, Kim Malone, 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem, a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-048-4.
16. SCHEIN, Edgar, 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. ISBN 1-55542-487-2.
17. VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.

## Online zdroje:

18. ALLIANZ, A. S., 2021. I doma jsme s vámi. Allianz TV bodovala v soutěži Zlatý středník. *Allianz*. [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: [https://www.allianz.cz/cs\\_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/tiskove-centrum/i-doma-jsme-s-vami-allianz-tv-bodovala-v-soutezi-zlaty-strednik.html](https://www.allianz.cz/cs_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/tiskove-centrum/i-doma-jsme-s-vami-allianz-tv-bodovala-v-soutezi-zlaty-strednik.html)
19. ALLIANZ, A. S., 2020. Allianz pro komunikaci využívá vlastní televizi i on-line platformu. *Opojištění.cz*. [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/spektrum/allianz-pro-komunikaci-vyuziva-vlastni-televizi-i-on-line-platformu/c:18555/>
20. APAS AKADEMIE OSOBNÍHO ROZVOJE, [c 2017]. Paralingvistika. *Apas.cz* [online]. Tábor: APAS akademie osobního rozvoje. [cit. 222-11-14]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/paralingvistika/>
21. ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* [online]. Praha: Grada Publishing, s. r. o. [cit. 2023-03-13]. ISBN 978-80-247-9883-7 Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=3dAtCwAAQBAJ&pg=PA79&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiJ-Kn8wdj9AhVpg\\_0HHfH\\_APM4ChDoAXoECAkQA#v=onepage&q=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF&f=false](https://books.google.cz/books?id=3dAtCwAAQBAJ&pg=PA79&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiJ-Kn8wdj9AhVpg_0HHfH_APM4ChDoAXoECAkQA#v=onepage&q=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF&f=false)
22. AVAST, 2021. Avast otevírá přestavěné kanceláře v Praze. *press.avast.com* [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://press.avast.com/cs-cz/avast-otevira-prestavene-kancelare-v-praze>
23. AVMEDIA SYSTEMS, 2020. Deloitte. *AVMedia Systems*. [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.avmedia.cz/systems/deloitte>
24. BANÍKOVÁ, Lucie, 2022. Uvažujete ve firmě nad hybridním modelem práce? Průzkumy hovoří jasně. [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/cz/blog/uvazujete-ve-firme-nad-hybridnim-modelem-prace-pruzkumy-hovori-jasne>
25. BEHAVIO, 2021. Fenomén home office v číslech. Jak se nám pracuje z domova? *Behavio*. [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://behaviolabs.com/media/blog/fenomen-home-office-v-cislech-jak-se-nam-pracuje-z-domova/>
26. BOHÁČEK, Jiří, 2020. *Sociologie řízení* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [cit. 2022-10-17]. ISBN 978-80-88330-31-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=fCNJEAAAQBAJ&pg=PA88&dq=pracovn%C3%AD+skupina+definice&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiM3Oe2y-b6AhUaLOWKHdz6BgMQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=pracovn%C3%AD%20skupina%20definice&f=false>
27. BROŽ, David, 2018. Jaká firemní kultura je pro podnik nejlepší? *Ekonom.cz* [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66145290-jaka-firemni-kultura-je-pro-podnik-nejlepsi>

28. BUSINESS ANIMALS.CZ, 2018. Test osobnosti od Marca Accetty – naučte se číst v lidech, pomůže to v životě i v byznysu. *Business Animals.cz* [online]. [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/test-osobnosti-od-marca-accetty-naucte-se-cist-lidech/>
29. BYZNYS PRO SPOLEČNOSR, c 2019a. Co je firemní dobrovolnictví. *Byznys pro společnost*. [online]. Praha: BPS – Byznys pro společnost, z. s. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.zapojimse.cz/co-je-firemni-dobrovolnictvi-491/>
30. BYZNYS PRO SPOLEČNOSR, c 2019b. Zkušenosti těch, kteří se zapojili. *Byznys pro společnost*. [online]. Praha: BPS – Byznys pro společnost, z. s. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.zapojimse.cz/zapojili-se-479/>
31. CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti* [online]. Praha: Grada Publishing, a. s. [cit. 2022-10-30]. ISBN 978-80-247-4033-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=c2LK5I2sXIUC&pg=PA68&dq=hippokratova+typologie+osobnosti&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwi6-ODi74f7AhUChf0HHU4uDY4Q6AF6BAGEEAI#v=onepage&q=hippokratova%20typologie%20osobnosti&f=false>
32. CAPEXUS, 2021. Avast jde příkladem a je připraven na „nový normál.“ *Capexus*. [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.capexus.cz/reference/avast-jde-prikladem-a-je-pripraven-na-novy-normal>
33. DANADOVÁ, Eva, 2021. BOZP, homeworking a home office. Práce a mzda [online]. [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/bozp-homeworking-home-office>
34. DASHÖFER, Verlag a kol., 2015. Verbální a neverbální komunikace. *HRMprofi.cz* [online]. Praha: Dashöfer Holding. [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://www.hrmprofi.cz/33/verbalni-a-neverbalni-komunikace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh1oy9KfOjGomwWGYwioWrXNKIIs9eYmWg/>
35. DĚDINA Jiří, Jiří Odcházal, 2007. *Management a moderní organizování firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, a. s. [cit. 2022-10-17]. ISBN 978-80-247-2149-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=H92cGNzI NUgC&pg=PA84&dq=pracovn%C3%AD+%C3%BDm+definice&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiBppHo5ub6AhWEraQKHXYBCtsQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=pracovn%C3%AD%20t%C3%BDm%20definice&f=false>
36. DVTV, 2020. Deprese a riziko sebevražd v karanténě? Tak velký nárůst nás překvapil, říká expert. *Aktuálně.cz* [online - video]. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://video.aktualne.cz/dtv/deprese-a-riziko-sebevrazd-v-karantene-tak-velky-narust-nas/r~0f6aae5aff3211eab115ac1f6b220ee8/>
37. *Eurostat* [online], 2021. Eurostat [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewhan2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en)
38. HEDEPY, c 2020a. Jak terapie pomáhá v advokátní kanceláři HAVEL & PARTNERS. *Hedepy.cz*. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://hedepy.cz/temata/jak-terapie-pomaha-v-advokatni-kancelari-havel-partners/>
39. HEDEPY, c 2020b. Terapie pomáhá dlouhodobě a zaměstnanci si ji pochvalují. *Hedepy.cz*. [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://hedepy.cz/terapie-pro-firmy/>



40. HODKOVÁ, Zuzana, 2021. Avast už zaměstnance do kanceláří nenutí. Nejvíc toho litují Češi. c *Seznam Zprávy*. [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/avast-uz-zamestnance-do-kancelari-neposle-nejvic-toho-lituji-cesi-151520>
41. HONZÁK, Radkin, 2018. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření [online]. Praha: Albatros Media a. s. [cit. 2022-10-24]. ISBN 978-80-760-1004-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=i3ByDwAAQBAJ&pg=PA145&dq=d%C5%AFv%C4%9Bra+ve+vztahu&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiq7eSfyvj6AhVqSfEDHVoKCOgQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=d%C5%AFv%C4%9Bra%20ve%20vztahu&f=false>
42. HORÁČEK, Filip, 2018. Stravenky už nestačí. České firmy lákají na kvalitní kuchyni zdarma. iDnes.cz. [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/luxusni-jidlo-zdarma-pracovni-benefit.A180829\\_423729\\_ekonomika\\_svob](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/luxusni-jidlo-zdarma-pracovni-benefit.A180829_423729_ekonomika_svob)
43. HOVORKOVÁ, Kateřina, 2021. Přichází pandemie psychických problémů, hlásí firmy. Stav mysli prověří rychlí test. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/test-zjistete-zda-jste-v-dusevni-pohode-nebo-mate-problem-ne/r~eb204a166f9b11eba4560cc47ab5f122/>
44. JAKEŠOVÁ, Dana, 2022. Firemní vánoční večírky nevypnuly ani drahé energie, hitem jsou ty hravé Idnes.cz [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/vecirek-vanoce-firma-prace-zamestnani-party.A221215\\_091805\\_podnikani\\_daja](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/vecirek-vanoce-firma-prace-zamestnani-party.A221215_091805_podnikani_daja)
45. JANKOVIČOVÁ, Rona, 2021. Well-being: cesta k životní pohodě a duševnímu zdraví. *Česko.digital*. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://blog.cesko.digital/2021/07/wellbeing>
46. JÍLEK, Dušan, 2020. Zpětná vazba je dialog dvou osob. *Ing. Dušan Jílek* [online]. Praha: Dušan Jílek [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/zpetna-vazba-je-dialog-dvou-osob>
47. KPMG, b. r. Lekce 1: Práce v týmu. *Youniversity.cz* [online]. ČR: KPMG [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://youniversity.cz/modul/prace-v-tymu/lekce/1>
48. LIDÉ V POHYBU, c 2022. Hodnoty jako kompas v jednání. *Lidé v pohybu* [online]. Brno: NaZemi [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: <https://lidevpohybu.eu/metodika/aktualni-kontroverzni-temata/hodnoty-jako-kompas-v-jednani/>
49. LUKAČNOVÁ, Linda, 2020. Jak zvýšit účinnost komunikace ve firmě. *Bridge. Ecommerce magazine* [online]. Bratislava: Ecommerce Bridge [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-zvysit-ucinnost-komunikace-ve-firme/>
50. MATĚJŮ, Martin, Václav Soukup, 2020. Kultura. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>
51. MERTO VÁ, Jana, 2021. Zpátky do kanceláří. Avast ruší jídelnu a přidává 24 zasedáček. *Forbes*. [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://forbes.cz/zpatky-do-kancelari-avast-rusi-jidelnu-a-pridava-dvacet-ctyri-zasedacek/>
52. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, c 2021. *Onemocnění-aktuálně* [online]. Praha: MZČR [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19--napoveda>

53. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, c 2022. Příznaky. *COVID PORTÁL* [online]. Praha: MZČR [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/onemocneni-covid-19/priznaky>
54. MOJRA.CZ, c 2016-2023. FIRMY, KTERÉ SVĚŘILY SVÉ ZAMĚSTNANCE DO NAŠÍ PÉČE. *Mojra.cz* [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: [https://www.mojra.cz/psychologicka-poradna-pro-firmy?gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh2KL6HCfyuvrORCeWwGPI6pFk6LzQ3tCN7fLUB9Qe5B8XjHduZXZQwaAuyVEALw\\_wcB](https://www.mojra.cz/psychologicka-poradna-pro-firmy?gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh2KL6HCfyuvrORCeWwGPI6pFk6LzQ3tCN7fLUB9Qe5B8XjHduZXZQwaAuyVEALw_wcB)
55. NÁRODNÍ ÚSTAV DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ, 2021. V důsledku pandemie covid-19 se s duševním onemocněním potýká téměř každý třetí dospělý. Podporu nabídne nový web. *NUDZ.* [online]. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: [https://www.nudz.cz/fileadmin/user\\_upload/Tiskove\\_zpravy/tz-opatruj-se.pdf](https://www.nudz.cz/fileadmin/user_upload/Tiskove_zpravy/tz-opatruj-se.pdf)
56. NN GROUP, 2020. Jak rozproudit interní komunikaci na dálku díky CSR? Zaměstnanci NN se díky výzvě Lidi lidem baví i pomáhají. *Feedit.cz.* [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2020/12/10/jak-rozprouditi-interni-komunikaci-na-dalku-diky-csr-zamestnanci-nn-se-diky-vyzve-lidi-lidem-bavi-i-pomahaji/>
57. PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv 2012. *Psychologie pro ekonomy* [online]. 3., atual. A dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. [cit. 2022-10-22]. ISBN 978-80-247-7655-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=7ChgAgAAQBAJ&pg=PA194&dq=neform%C3%A1ln%C3%AD+vztahy+na+pracovi%C5%A1ti&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwio6Jz74vP6AhXFQPEDHUctDtcQ6AF6BAgJEAi#v=onepage&q=neform%C3%A1ln%C3%AD%20vztahy%20na%20pracovi%C5%A1ti&f=false>
58. PETRUSEK Miloslav, 2017. Vztahy interpersonální. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vztahy\\_interperson%C3%A1ln%C3%AD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vztahy_interperson%C3%A1ln%C3%AD)
59. PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu* [online]. 5., aktual. a rozšíř. vydání. Praha: Grada. [cit. 2022-10-23]. ISBN 978-80-271-0629-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=s6ZqDwAAQBAJ&pg=PA60&dq=druhy+vztah%C5%AF+ve+firm%C4%9B&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjvpaTqtX6AhXHCOWKHRj9AOQQ6AF6BAgNEAI#v=onepage&q=druhy%20vztah%C5%AF%20ve%20firm%C4%9B&f=false>
60. POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2018. Prvky firemní kultury. *Podnikas.cz* [online]. [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/prvky-firemni-kultury/>
61. PREDKO, Gabrielle, 2020. Fortnite, Minecraft, Second Life: nahradí videohry zasedací místnosti? *Welcome to the Jungle. Work for more.* [online]. [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: [https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/videohry-zasedaci-mistnosti?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=post&fbclid=IwAR0Ja0s4aqYZyd2PaGdpQ9GDuhfqNXPIkw4r4\\_OWkcpU5N9iMaXvY4m2LB8](https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/videohry-zasedaci-mistnosti?utm_source=facebook&utm_medium=post&fbclid=IwAR0Ja0s4aqYZyd2PaGdpQ9GDuhfqNXPIkw4r4_OWkcpU5N9iMaXvY4m2LB8)
62. PR KLUB, Z. S., 2021. Minulé ročníky, Ocenění. *Zlatý středník 2023* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.zlatystrednik.cz/historie-souteze/>

63. PR KLUB, Z. S., 2022. Covid ve Vodafonu propojil více než 2 300 zaměstnanců. PR Klub. [online]. [2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.prklub.cz/deje-se-v-pr/covid-ve-vodafonu-propojil-vice-nez-2-300-zamestnancu>
64. PROFIQ, c 2023. Proč profiq. *Pracuj pro Silicon Valley. Kariérní stránka profiq*. [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.pracujprosiliconvalley.cz/proc-profiq/>
65. STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, c 2022. COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění. *nzip.cz* [online]. [cit. 2022-10-04]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace>
66. SURVIO, 2020a. Fenomén home office. Kdysi žádaný benefit, dnes běžná rutina. *FEEDIT*. [online]. [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2020/12/17/fenomen-home-office-kdysi-zadany-benefit-dnes-bezna-rutina/>
67. SURVIO, 2020b. Home office: průzkum mezi firmami. *Sruvio*. [online]. [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/novinky/home-office-pruzkum/>
68. ŠANTOROVÁ, Kateřina, 2021a. Tady Vodafone 22: Michal Macura o důležitosti interní komunikace. *Vodafone.cz* [online podcast]. Praha: Vodafone Czech Republic a. s. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/nejen-pro-media/podcast/tady-vodafone-22-michal-macura-o-dulezitosti-inter/>
69. ŠANTOROVÁ, Kateřina, 2021b. Tady Vodafone 07: Magdalena Wavle o HR v době pandemie. *Vodafone.cz* [online podcast]. Praha: Vodafone Czech Republic a. s. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/nejen-pro-media/podcast/tady-vodafone-07-magdalena-wavle-o-hr-v-dobe-pande/>
70. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů* [online]. 2. vydání. Brno: Computer Press. [cit. 2022-10-24]. ISBN 978-80-251-4961-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=w4GXDwAAQBAJ&pg=PA158&dq=d%C5%AFv%C4%9Bra+ve+firm%C4%9B&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjvsYCWxfj6AhWjsaQKHT6xAM8Q6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=d%C5%AFv%C4%9Bra%20ve%20firm%C4%9B&f=false>
71. SUCHÝ, Ondřej, 2020. Sebeřízení (self-management) realisticky. *TealMakers*. [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.tealmakers.cz/blog/seberizeni-self-management-realisticky>
72. STEFFAL, Šimon, 2023. Psychologické bezpečí. Co to je a proč je důležité. *MindsetMentors*. [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.mindsetmentors.eu/blog/psychologicke-bezpeci-1-co-to-je-a-proc-je-dulezite>
73. TOMANKA, Marek, 2023. Šéfe, potřebuju terapii. Firmy začínají pečovat o psychiku svých zaměstnanců. *Forbes*. [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://forbes.cz/sefe-potrebuju-terapii-firmy-zacinaji-pecovat-o-psychiku-svych-zamestnancu/>
74. TRŽIL, Daniel, 2022. Filip Kirschner – Chtěl podnikat férově a transparentně. Jak funguje tyrkysová firma bez manažerů? *YouTube*. [online video]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=VWcw2W\\_Ak7c&list=WL&index=1&t=2854s](https://www.youtube.com/watch?v=VWcw2W_Ak7c&list=WL&index=1&t=2854s)
75. VEJVODOVÁ, Eva, 2018. Co je firemní kultura a proč je tak důležité o ni pečovat? *SevenIN* [online]. Praha: Simona Bodláková [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

76. VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2008. *Průvodce partnerským vztahem* [online]. Praha: Grada Publishing, a. s. [cit. 2022-10-30]. ISBN 978-80-247-2054-8. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=42Ye\\_yNjza8C&pg=PA110&dq=Eysenckova+typologie&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwj7vdaX8of7AhVZPuwKHa5VAsMQ6AF6BAGGEAI#v=onepage&q=Eysenckova%20typologie&f=false](https://books.google.cz/books?id=42Ye_yNjza8C&pg=PA110&dq=Eysenckova+typologie&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwj7vdaX8of7AhVZPuwKHa5VAsMQ6AF6BAGGEAI#v=onepage&q=Eysenckova%20typologie&f=false)
77. VLÁDA ČR, c 2020. Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-rok-2020-186999/>
78. VODAFONE, 2021a. Dva dny v kanceláři, tři dny doma. Firmy z benefitu vytvořily standard, příkladem je Vodafone. *Vodafone.cz*. [online]. Praha: Vodafone Czech Republic a. s. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/nejen-pro-media/zajimavecteni/dva-dny-v-kancelari-tri-dny-doma-firmy-z-benefitu/>
79. VODAFONE, 2021b. Zenová zahrada a neformální zasedačky. Tohle jsou nové kanceláře Vodafonu. *Vodafone.cz*. [online]. Praha: Vodafone Czech Republic a. s. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/nejen-pro-media/zajimavecteni/zenova-zahrada-a-neformalni-zasedacky-tohle-jsou-n/>
80. VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita* [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. [cit. 2022-12-19]. ISBN 978-80-271-2841-9. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=NPYOEAAAQBAJ&pg=PA77&dq=prvky+firemn%C3%AD+kultury&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiMg\\_mr4X8AhVHzhokHftLD08Q6AF6BAGEEAI#v=onepage&q=prvky%20firemn%C3%AD%20kultury&f=false](https://books.google.cz/books?id=NPYOEAAAQBAJ&pg=PA77&dq=prvky+firemn%C3%AD+kultury&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiMg_mr4X8AhVHzhokHftLD08Q6AF6BAGEEAI#v=onepage&q=prvky%20firemn%C3%AD%20kultury&f=false)
81. ZABLOUDIL, Ondřej, 2019. Cesta Deloitte do nových kancelářských prostor. *Deloitte.dReport*. [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/cesta-deloitte-do-novych-kancelarskych-prostor/>

## **Seznam příloh**

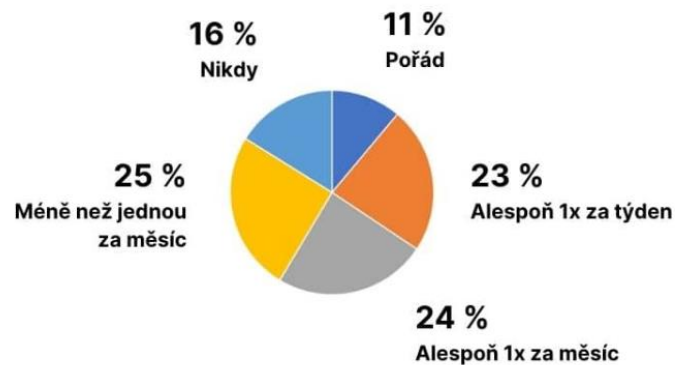
Příloha č. A: Grafy k průzkumu společnosti Survio

62

## Příloha č. A: Grafy k průzkumu společnosti Survio

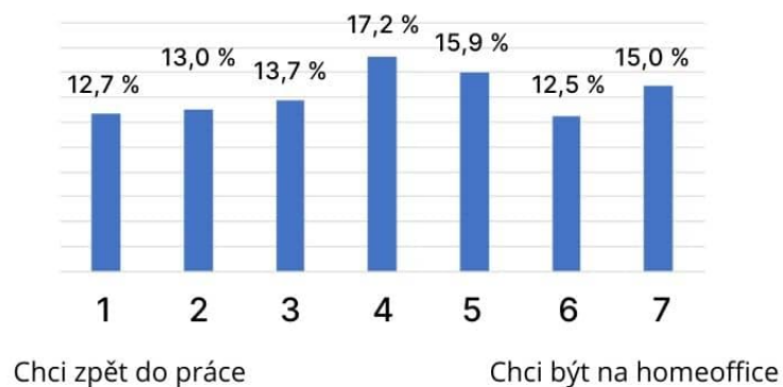
Příloha A obsahuje grafické zpracování průzkumu společnosti Survio (2020b), které doplňuje kapitolu 6.1.

### Jak často lidé pracovali z domu předtím, než vypukla krize kolem COVID-19?



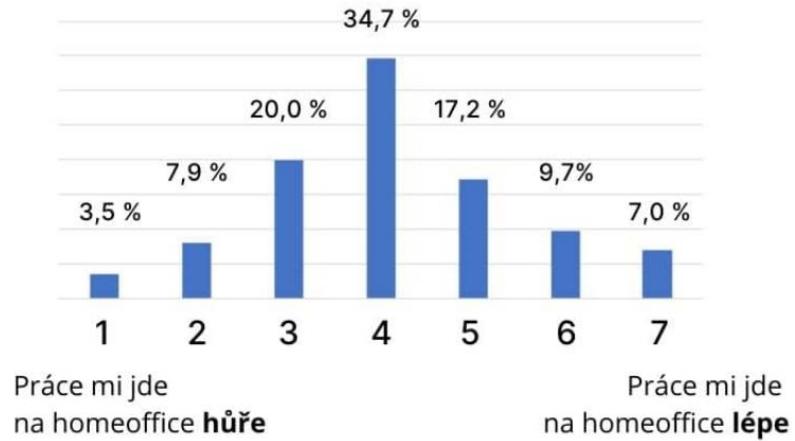
### Těšíte se také zpátky do práce? Nebo jste se doma uvelebili tak, že už se vám zpátky nechce?

U této otázky jakoby se v respondentech navzájem bilo mnoho pro a proti. Odpovědi jsou totiž skutečně vyrovnané.

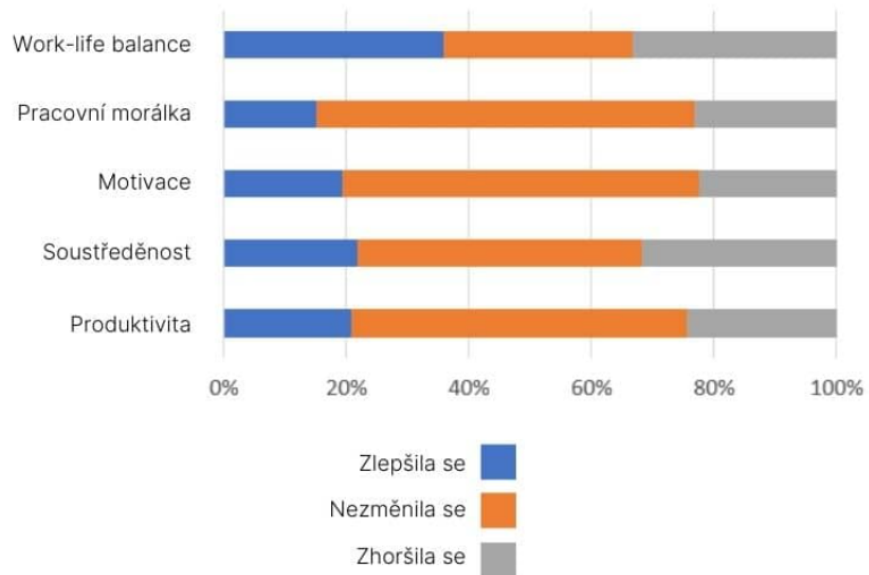


## A jak lidé hodnotí svou pracovní morálku?

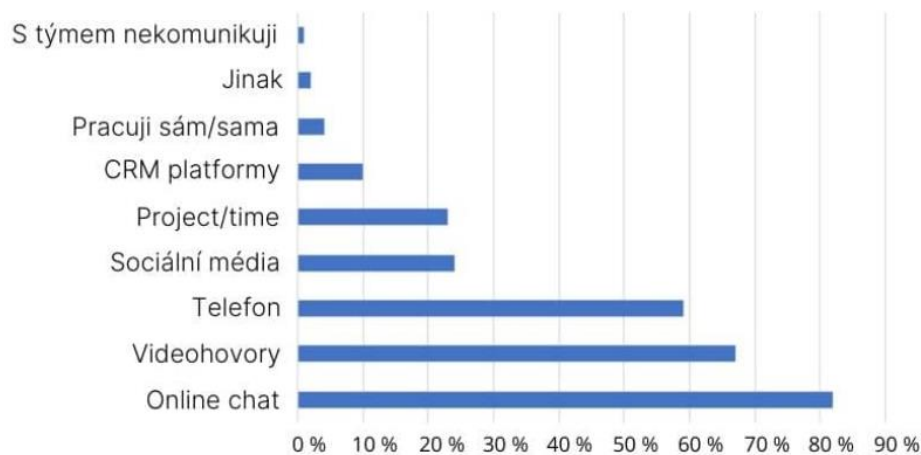
U většiny se příliš nezměnila. Překvapuje Vás to?



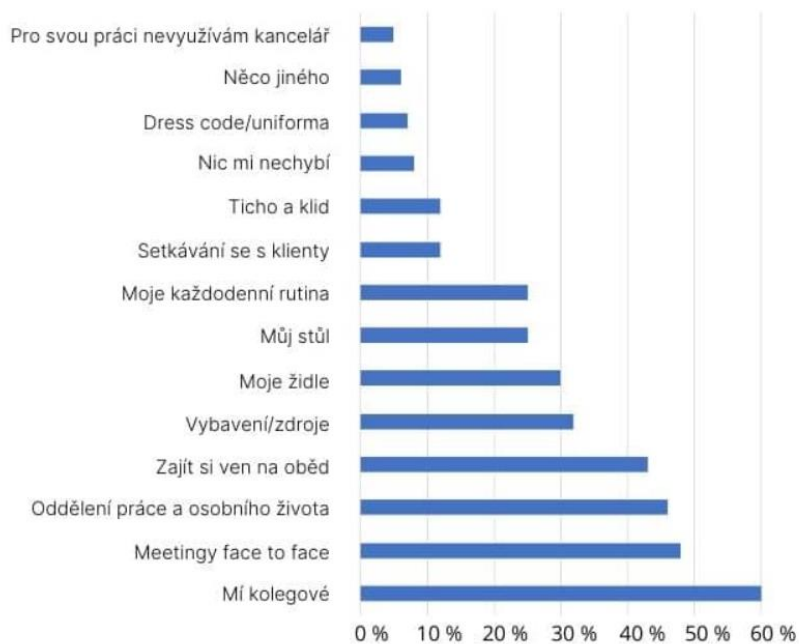
## Jaký dopad na následující aspekty má pro vás současná práce z domu?



## Jakým způsobem firmy komunikují v době karantény?



## Co vám na home office nejvíce chybí?





### Čeho si lidé na práci z domova naopak nejvíce cení?

