

SHRNUTÍ STANOVISKA OMBUDSMANKY UK

PODNĚT č. 82/2025

Popis podnětu

Zaměstnanec univerzity upozornil na dlouhodobě problematickou komunikaci a nevhodné jednání ze strany kolegy z jiného pracovního týmu. Podle podavatele podnětu tato situace komplikovala spolupráci při zajišťování pracovních a vzdělávacích aktivit, zhoršovala vztahy mezi zaměstnanci a nepříznivě ovlivňovala pracovní atmosféru na pracovišti. Podavatel se obrátil na ombudsmanku s žádostí o posouzení situace a o doporučení opatření, která by mohla přispět ke stabilizaci vztahů a předcházet dalším konfliktům.

Podnět byl motivován zejména obavou, že opakované napětí mezi jednotlivými pracovníky již přesahuje běžné pracovní neshody a začíná ovlivňovat širší pracovní prostředí. Podavatel uváděl, že některé aktivity pracoviště jsou v důsledku konfliktu komplikovány nebo odkládány, protože organizace akcí či projektů vyžaduje spolupráci mezi týmy, které spolu komunikují obtížně.

Průběh šetření

Šetření probíhalo formou individuálních rozhovorů s podavatelem podnětu, s pracovníkem, jehož jednání bylo v podnětu popsáno, a s dalšími zaměstnanci, kteří byli schopni situaci přiblížit z vlastního pohledu. Osloveni byli rovněž vedoucí pracovníci obou týmů a vedoucí celého pracoviště.

Podavatel poskytl písemný popis situace, který byl doplněn ústním vysvětlením a vybranou pracovní komunikací. Ostatní účastníci šetření poskytli svá vyjádření ústně. Cílem šetření nebylo pouze posoudit jednotlivé incidenty, ale také porozumět širším souvislostem a dynamice vztahů mezi zaměstnanci.

Rozhovory ukázaly, že jednotlivé osoby interpretují některé události odlišně, avšak zároveň se v mnoha ohledech shodují v tom, že vztahy mezi dvěma pracovními celky jsou dlouhodobě napjaté a že tato situace se postupně promítá do každodenního fungování pracoviště.

Popis podnětu

Podavatel podnětu popisoval svého kolegu jako odborně velmi schopného pracovníka, jehož profesionální znalosti jsou obecně respektovány. Současně však uváděl, že jeho styl komunikace je často vnímán jako velmi přímý, kritický a někdy i zraňující. Podle podavatele se opakovaně stávalo, že při řešení pracovních otázek docházelo k ostré kritice nebo k veřejnému zpochybnování organizačních rozhodnutí.

Podavatel dále uváděl, že v některých situacích měl pocit, že kolega překračuje rámec své pracovní role a snaží se ovlivňovat rozhodování v oblastech, které náleží jiným pracovníkům. Podle jeho názoru to vedlo k situacím, kdy se věcná diskuse měnila v osobní konflikt a spolupráce se stávala obtížnou.

Pracovník, jehož jednání bylo v podnětu popsáno, situaci interpretoval jinak. Zdůrazňoval, že jeho přístup vychází z dlouhodobých profesních zkušeností a z důrazu na kvalitu realizovaných výstupů. Některá organizační řešení podle jeho názoru nebyla vhodná nebo dostatečně promyšlená, a proto na ně upozorňoval. Zároveň uváděl, že i on sám se někdy setkává s nedostatkem respektu nebo s ignorováním svých odborných doporučení.

Další oslovení zaměstnanci potvrzovali, že vztahy mezi oběma pracovními týmy jsou dlouhodobě napjaté. Někteří vnímali problematiku především styl komunikace pracovníka označeného v podnětu, jiní upozorňovali také na to, že komunikace mezi týmy je obecně málo otevřená a že jednotlivé skupiny pracovníků někdy prosazují své zájmy poměrně důrazně. Napětí tak podle jejich vyjádření nevzniká pouze v důsledku jednání jedné osoby, ale spíše jako důsledek širšího komunikačního a organizačního nastavení.

Vedoucí pracovník týmu podavatele uvedl, že současná situace je pro jeho tým dlouhodobě zatěžující. Podle jeho názoru dochází k situacím, kdy pracovník označený v podnětu vstupuje do rozhodování o organizaci některých aktivit způsobem, který je z pohledu jeho týmu obtížně přijatelný. Současně upozornil na to, že spolupráce mezi týmy není dostatečně strukturovaná a že chybí jasná pravidla komunikace.

Vedoucí celého pracoviště připustil, že mezi zaměstnanci existuje déletrvající napětí a že jeho dosavadní manažerský přístup byl založen spíše na autonomii jednotlivých týmů. V průběhu šetření se ukázalo, že právě absence jasnějších pravidel a aktivnější manažerské regulace mohla přispět k tomu, že se konflikty postupně prohlubovaly.

Vyhodnocení zjištění a širších souvislostí případu

Z provedeného šetření vyplývá, že situaci nelze redukovat na spor dvou jednotlivců ani na jeden konkrétní incident. Jde spíše o kombinaci několika faktorů, které se postupně navzájem posilovaly.

Jedním z těchto faktorů je nejasné vymezení rolí a odpovědností mezi spolupracujícími týmy. Pokud není zcela zřejmé, kdo rozhoduje o organizačních otázkách a kdo poskytuje podpůrné služby, může docházet k tomu, že odborná doporučení jsou vnímána jako zasahování do kompetencí druhých.

Dalším faktorem je styl komunikace. Některé výpovědi naznačují, že komunikace mezi pracovníky byla v určitých situacích příliš konfrontační a že chyběl důraz na vzájemný respekt. Takový styl komunikace může zvyšovat napětí a oslabovat důvěru mezi kolegy.

Významnou roli sehrála také skutečnost, že konflikty nebyly včas řešeny na manažerské úrovni. V prostředí, kde mají pracovníci velkou autonomii, může být tento přístup často přínosný. Pokud však vznikne dlouhodobější spor, je někdy nezbytné, aby vedení pracoviště nastavilo jasnější pravidla spolupráce a aktivně podpořilo dialog mezi zaměstnanci.

Z rozhovorů rovněž vyplynulo, že napětí mezi týmy již začalo ovlivňovat širší pracovní prostředí. Někteří zaměstnanci uváděli zvýšenou opatrnost při komunikaci nebo nejistotu při plánování společných aktivit. Taková situace může postupně oslabovat pracovní atmosféru i efektivitu spolupráce.

Doporučení

Na základě provedeného šetření považuje ombudsmanka za vhodné formulovat několik doporučení směřujících ke stabilizaci pracovních vztahů a k prevenci další eskalace napětí.

Vedení pracoviště by mělo zvážit jasnější vymezení rolí a odpovědností jednotlivých týmů, zejména v oblastech, kde dochází ke spolupráci na společných aktivitách. Přehledné nastavení kompetencí může přispět k tomu, aby se předešlo situacím, kdy jsou odborná doporučení nebo organizační rozhodnutí interpretována jako zásah do role druhé strany.

Současně se jeví jako vhodné vytvořit prostor pro facilitované pracovní setkání, na němž by bylo možné otevřeně pojmenovat zdroje napětí a hledat způsoby budoucí spolupráce. Podobné setkání může pomoci obnovit základní důvěru mezi pracovníky a nastavit pravidla komunikace.

Zároveň je vhodné věnovat zvýšenou pozornost kultuře komunikace na pracovišti. Profesní nesouhlas je přirozenou součástí akademického prostředí, měl by však být vyjadřován věcně a s respektem k druhým.

Cílem těchto doporučení není určovat individuální odpovědnost jednotlivých osob, ale přispět k tomu, aby pracovní prostředí bylo stabilní, předvídatelné a bezpečné pro všechny zaměstnance.

Datum vyhotovení vlastního stanoviska: 17. 4. 2026