

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Konflikty v organizaci**

Bakalářská práce

Autor: Barbora Ferenčáková

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Jiří Čeněk

Brno 2017



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci na téma *Konflikty v organizaci* vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 15. května 2017

.....



## **Poděkování**

Moje velké poděkování patří v první řadě vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Mgr. Jiřímu Čeňkovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady, které mi během zpracování bakalářské práce poskytl. Dále velice děkuji RNDr. Mojmiru Kohutovi, PhD. za připomínky k mé práci. Mé vřelé poděkování patří také PhDr. Tomáši Novákovi za dlouhodobou odbornou pomoc a věnovaný čas. Dále musím poděkovat všem respondentům za upřímnou spolupráci při získávání potřebných dat. V neposlední řadě děkuji svým spolužákům Ing. Denise Bartoňové a Ing. Liborovi Baxantovi za poskytnuté rady a připomínky k mé práci. Samozřejmě děkuji také své rodině, matce a bratrovi a příteli, kteří mě v průběhu psaní diplomové práce podporovali.



## **Abstrakt**

FERENČÁKOVÁ, B. *Konflikty v organizaci*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Bakalářská práce se zabývá zjištěním existence rozdílů ve vnímání konfliktů v pracovním procesu různými národnostmi. Samotnému zjištění předchází teoretický přehled o konfliktech. Zjištění bylo provedeno prostřednictvím analýz konfliktů a dále prostřednictvím provedení primárního průzkumu, pro který je zvolena technika dotazníkového šetření. Následně jsou zjištěné výsledky zpracovány a popsány v závěru práce.

## **Klíčová slova**

Konflikt, interpersonální konflikt, extrapersonální konflikt, konfrontace, rozpor, nedorozumění, mobbing, bossing

## **Abstract**

FERENČÁKOVÁ, B. *Conflicts in organization*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

This bachelor thesis' result describes problematics of differences that exist in conflict perception between various nationalities during the work process. There is a theoretical summary that precedes result itself. The result was achieved by conflict analysis and by primary research for which was chosen a technic of questioner investigation. Afterwards the results that was discovered, were summarized in the end of the thesis.

## **Keywords**

Conflict, interpersonal conflict, extrapersonal conflict, confrontation, contradiction, misunderstanding, mobbing, bossing

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1 Cíl práce.....</b>	<b>11</b>
<b>I. Teoretická část.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Současný stav řešené problematiky v literatuře.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Pojem konflikt.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Klasifikace konfliktů.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Klasifikace konfliktů podle Proroka a Lisy.....	14
2.2.2 Rozdělení konfliktů podle Holé.....	17
2.2.3 Dělení konfliktů podle Ralfa Dahrendorfa.....	18
<b>2.3 Fáze konfliktů.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Fáze konfliktů dle Plamínka.....	18
2.3.2 Vývoj konfliktu dle Meiera.....	19
2.3.3 Průběh konfliktu dle Matějkové.....	20
2.3.4 Fáze konfliktu dle Robbinse.....	21
<b>2.4 Pracovní příčiny konfliktů.....</b>	<b>23</b>
2.4.1 Konflikty na pracovišti dle Fehlaua.....	25
2.4.2 Konflikty v organizačním kontextu.....	26
2.4.3 Zdroje pracovních konfliktů dle Koubka.....	28
<b>2.5 Konflikt v pracovní skupině.....</b>	<b>29</b>
2.5.1 Konflikty tří osob.....	29
2.5.2 Konflikty ve skupině.....	30
2.5.3 Konflikty mezi skupinami.....	31
<b>2.6 Bossing a Mobbing.....</b>	<b>31</b>



2.6.1	Mobbing .....	31
2.6.2	Bossing .....	32
2.6.3	Stalking, bullying, chairing, staffing, defaming a shaming.....	33
<b>II.</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>34</b>
3.1	Popis metody.....	34
3.2	Výzkumný vzorek.....	35
3.2.1	Popis vybrané firmy .....	36
3.2.2	Popis vybraného týmu .....	36
<b>4</b>	<b>Analýza dat .....</b>	<b>38</b>
4.1	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	38
4.1.1	Konflikty mezi kolegy nebo konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným .	38
4.1.2	Vztahy na pracovišti.....	39
4.1.3	Začlenění, konkrétní konflikty a názor na přínos konfliktů .....	41
<b>5</b>	<b>Shrnutí práce .....</b>	<b>45</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>55</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>56</b>

# Úvod

Cílem této práce je zaměřit se na konflikty v pracovním prostředí, ve firmách a podnicích, kde pracují společně příslušníci několika národností. Jde o to zamyslet se nad rozdílným vnímáním toho, co se běžně děje při interakci spolupracovníků a všimnout si rozdílné mentality.

Původní zaměření této práce mělo být ale trochu odlišné. Nejprve se nabízela možnost oslovovat personalisty ve firmách a posuzovat jejich zkušenosti s problémovými zaměstnanci obecně, ale počáteční průzkum, který byl započat v roce 2014-15 neposkytoval žádný zajímavý materiál na detailnější zpracování. Buď se firmám dařilo vyhýbat se náboru obtížnějších a problémových zaměstnanců anebo se nikdo z personálního oddělení nezaobíral zjišťováním problémů v chování lidí, nějakou klasifikací nebo rozlišováním typů problémových zaměstnanců z globálního hlediska. Tento prvotní získaný materiál nebyl ke zpracování bakalářské práce dostatečný, a proto se původní zaměření této práce zúžilo na zjišťování konfliktů na pracovišti, vnímání toho, co je konflikt, a také vnímání konfliktů z pohledu cizince. Se zjištěnými fakty se dá počítat také do budoucnosti pro účely diplomové práce, kdy by bylo možné průzkum rozšířit buď na více firem, anebo na zjišťování a porovnávání více skutečností.

Jsem si jista, že výzkumy tohoto typu a výsledky těchto výzkumů mohou přispět jak zaměstnancům, tak i vedením firem. Je přece neoddiskutovatelnou pravdou, že spokojení zaměstnanci pracující v pozitivním prostředí mnohem efektivněji.

Vzhledem k tomu, že Brno se celkově považuje za jedno z největších technologických center v České republice a nachází se zde Technologický park, který je jedním z největších technologických klastrů v České republice, zkoumání bude probíhat v mezinárodní IT firmě s pobočkou v Brně.

Firma, která byla předmětem tohoto zkoumání, si přeje zůstat v anonymitě. Proto jsou zdroje některých informací, které jsou zpracovány podle interních materiálů společnosti, citovány jako „Anonymní interní zdroj“.

# 1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je průzkum rozdílů ve vnímání konfliktů nebo konfliktních situací u pracovníků rozdílných národností působících v jednom týmu jedné určité firmy. Za účelem zjištění hlavního cíle byly stanoveny výzkumné otázky:

*Existují rozdíly ve vnímání pracovních konfliktů u pracovníků různých národností?*

*Jak často pracovníci různých národností vnímají konflikty s nadřízenými?*

*Jak pracovníci různých národností vnímají vztahy na pracovišti?*

*Považují tyto pracovníci konflikty za pozitivní nebo negativní?*

*Které typy konfliktů vnímají pracovníci různých národností nejčastěji?*

K naplnění hlavního cíle jsou vymezeny následující kroky:

- Studium a zpracování výsledků poznatků o konfliktech nebo konfliktních situacích, vypracování různého pojetí a různého způsobu jejich dělení, dále zpracování několika názorů či jejich syntézu na jednotlivé fáze vlastních konfliktů a sumarizace výsledků z odborné literatury na pracovní konflikty pomocí literární rešerše.
- Popis sledované organizace – informace o firmě, právní forma firmy, velikost firmy z pohledu obratu, z pohledu počtu zaměstnanců, oblast působení, hlavní činnost a jiné relevantní identifikační údaje.
- Popis sledovaného týmu – informace o zaměstnancích, průměrný věk, frekvence obměny pracovníků, bonusy atd.
- Na základě rozboru dosud známých realizovaných výzkumů v tomto oboru sestavení dotazníku a provedení analýzy nejčastějších konfliktů a konfliktních situací.
- Provedení rozboru a vyhodnocení získaných poznatků podle různých kritérií a připravení podkladů pro shrnutí poznatků a pro závěr výzkumu.
- Zodpovězení výzkumné otázky. Shrnutí závěrů výzkumu a formulace doporučení pro organizaci.

# **I. Teoretická část**

## **2 Současný stav řešené problematiky v literatuře**

### **2.1 Pojem konflikt**

#### **Kooperativní a konfliktní jednání**

Kooperace znamená spolupráce dvou a více lidí na společném díle, kdy jsou potlačovány zájmy protichůdné a jsou posilovány zájmy souladné a neodporující si cíle. Při konfliktním jednání se prosazuje orientace na uspokojování vlastních individuálních cílů. Řeší se vlastní pozice v dané situaci. Převažuje egocentrické individualistické vidění vlastních zájmů a cílů (Kuchyňka, 1988).

#### **Rozpor a konflikt**

Tentýž autor vidí rozdíl mezi konfliktem a rozporu v několika bodech: u rozporu převažují konstruktivní postupy nad destruktivními, napětí může být vnímáno jako silné, ale nemá nežádoucí důsledky. Křížení snah a zájmů je u rozporu víceméně občasné a vyskytuje se pouze u podružných záležitostech. Základní procesy u rozporů jsou soutěžení a kooperace a celkové působení na rámec situací je eufunkční. U konfliktů převažují destruktivní postupy nad konstruktivními, napětí eskaluje do maxima a vyvolává nežádoucí vlivy. Křížení snah a zájmů je trvalé. Základními procesy jsou soupeření a rivalita a celkové působení konfliktů na rámec situace je disfunkční.

#### **Konflikt**

Slovo konflikt z latinského conflictus znamená „srážka“. Podle Holé (2003) je konflikt takový případ rozporu, kdy napětí mezi póly rozporu dosahuje vrcholu. Projevuje se vzájemným popíráním, křížením snah a zájmů a přímým bojem. Konflikt může být vysvětlen také jako destabilizující aspekt systému, kdy jakýkoliv vztah v systému může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. Dalším způsobem interpretace je chápání konfliktu jako určitý druh frustrace. Jde o střet dvou nebo více protichůdných sil na cestě k cíli nebo k uspokojování potřeb.

Je známo několik definic konfliktů a každá se v něčem liší. Nejběžnější je ale myšlenka, že konflikt je otázkou vnímání. Pokud si konfliktu nikdo není vědom, mohli by účastníci konstatovat, že žádný konflikt neexistuje. Ke vzniku konfliktu je nutno, aby aktéři byli v neshodě, v opozici nebo v jiné formě vzájemné interakce. Potom můžeme tedy konflikt popsat jako proces, který začíná tím, že jedna strana si nárokuje něco, co druhá strana vlastní nebo chce negativně ovlivnit úsilí druhé strany (Robbins, Judge, Millett, Boyle, 2013, překlad autorky).

*„Pojem konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů“* (Nový, Surynek, 2006, s. 160).

Osobní konflikty mají jak rovinu emocionální, tak věcnou. Emocionální rovina může průběh konfliktu buď zlepšit, nebo zhoršit. Konflikt znamená, že jedna strana se snaží zabránit straně druhé dosáhnout cíle (Leško, 2008).

V osobních konfliktech jde o to dosáhnout cíle, jehož chtěla protistrana dosáhnout jinými prostředky, ale jde o to, protistranu eliminovat. Prostředky, nástroje a dílčí cíle, které k tomu vedou, jsou nepodstatné. U věcných konfliktů jde každé straně o to dosáhnout *svého* řešení společného problému. Konflikty začínají jako problémy, pak se stávají věcnými a postupně, zvláště je-li jich více, se posouvají na osobní úroveň (Bednář, 2015).

Přestože, konflikty mají i pozitivní důsledky, podle Bednáře (2015) nesmíme dovolit, aby tato pozitiva byla záminkou k vyhledávání nebo vytváření konfliktů tam, kde nejsou.

Pozitiva konfliktů:

- vytvoření inovace – nový náhled na věc, kterou jsme dělali jedním způsobem a budeme ji dělat jinak,
- příležitost ke změně – změny, na které bychom neměli argumentační sílu nebo bychom je těžko prosazovali,
- příležitost ke zhodnocení a rozpoznání stavu, který ke konfliktu vedl,

- pročištění atmosféry.

Pozitivní přístup ke konfliktům popisuje také Plamínek (2012; obr. 1): vychází ze dvou potřebných základních lidských práv – právo lišit se a originálně myslet. Právo myslet sebou také přináší právo na svobodné vyjádření se, právo lišit se zase respekt k odlišnostem. Na právo lišit se pak navazuje i právo na konflikty, které jsou navíc i užitečné a posouvají nás dál. Proto má smysl se je naučit řešit a akceptovat jejich výskyt v každodenním životě.



Obr. 1 Pozitivní přístupy ke konfliktům, vlastní zpracování (Plamínek, 2012)

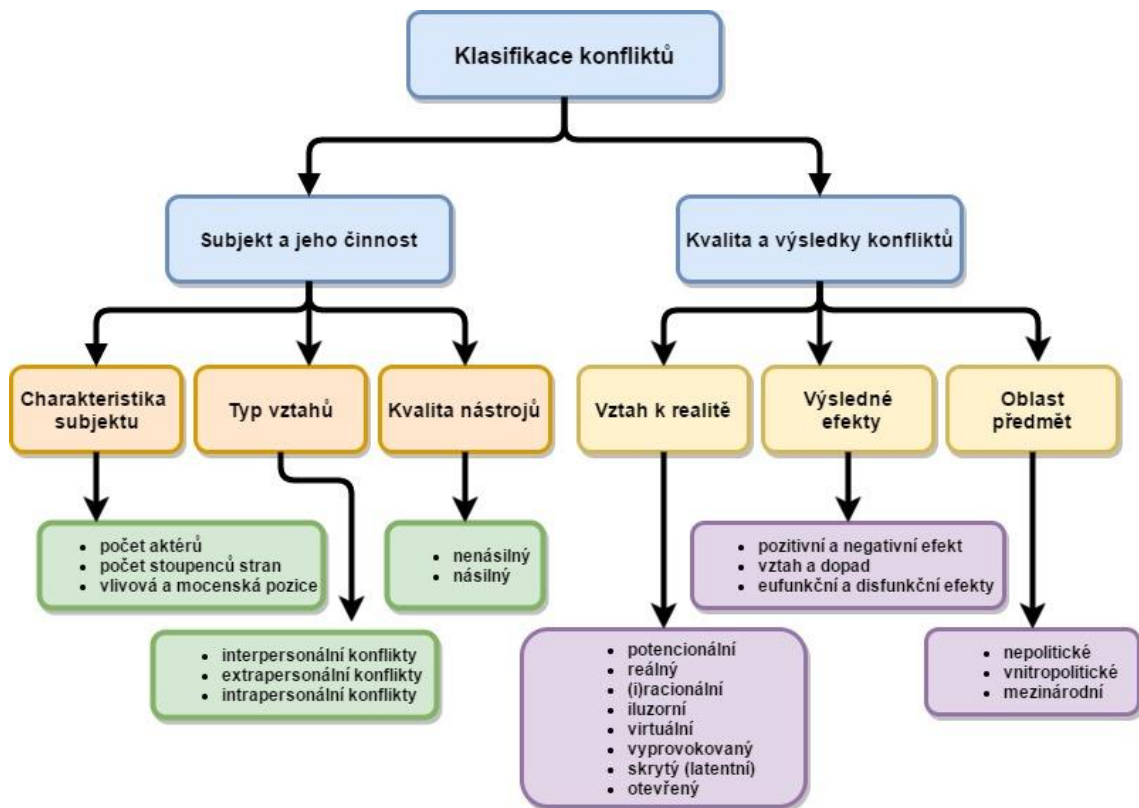
## 2.2 Klasifikace konfliktů

Podle Proroka a Lisy (2011, s. 31): „*Neexistence konfliktů vede ke stagnaci a degradaci. Neřešení konfliktů vede k destabilizaci a převratné změně, řešení konfliktů naopak stabilizuje systém a je předpokladem plynulého (evolučního) vývoje. Pokud chceme změnit situaci (zlepšit nebo zabránit zhoršení), musíme jít do konfliktu, a ne se mu vyhýbat. Konflikty zvyšují přizpůsobivost a tvořivost a mohou být, pokud jsou dobře vyřešeny, základem dobrých vztahů.*” Proto je dobré mít teoretické znalosti o konfliktech, jako je jejich rozdělení, což napomáhá v lepší orientaci a tím k jejich úspěšnějšímu řešení.

### 2.2.1 Klasifikace konfliktů podle Proroka a Lisy

Přístup ke klasifikaci konfliktů je ve vědeckých kruzích značně nejednotný. Konflikty je možné klasifikovat podle různých parametrů, klasifikace se mezi sebou často prolínají a jeden konflikt lze zařadit do různých skupin podle úhlu pohledu. Znalost klasifikace konfliktů, znalost struktury, formy konfliktů a jejich vývoje pomůže konflikt efektivně vyřešit a poskytnout objektivní pohled a najít nejlepší řešení. (Prorok a Lisa, 2011).

Dalším předmětem konfliktů jsou často rozdílné názory na cíle organizace, rozdělení zdrojů a vhodný styl řízení.



Obr. 2 Klasifikace konfliktů, vlastní zpracování (Prorok a Lisa, 2011)

Podle Proroka a Lisy (2011) se konflikty dělí do 6 kategorií (obr. 2):

### 1. Podle charakteristiky subjektů

- Počet aktérů – konflikty dvou stran neboli párové  
– vícestranné konflikty.
- Počet stoupců každé strany – stranami konfliktu jsou buď jedinci nebo skupina.
- Vliv a mocenská pozice účastníků.

### 2. Podle typu vztahu subjektů

Nejčastěji mají konflikty podobu **interpersonálního konfliktu**. U tohoto typu konfliktu jsou jednotlivci nějakým způsobem spojeni nebo propojeni –

spolupracovníci, členové rodiny, přátelé nebo osoby udržující osobní vztah. Stanovisko jednoho účastníka nějak přímo ovlivňuje druhého. Proto i jejich stanoviska jsou v podstatě ve vzájemném vztahu, ale nemusí být shodná. Pokud mezi vztahy neexistuje konflikt, vztah je pravděpodobně bezvýznamný (DeVito, 2008).

Na **Extrapersonální konflikt** existují dva pohledy. Jeden je konflikt mimo lidskou společnost, konflikt s živly (Mikuláščík, 2015), druhý se týká subjektu, který je nezúčastněným pozorovatelem konfliktu mezi jinými subjekty (Prorok a Lisa, 2011).

**Intrapersonální konflikt** se odehrává uvnitř člověka. Většinou vzniká z pocitu úzkosti, ohrožení, z pocitu nespravedlivého jednání. Týká se lidí, kteří si myslí, že přinášejí do organizace víc, než dostávají nebo zaměstnance, který je svědkem nemorálního nebo nelegálního chování (Dědina a Odcházal, 2007).

### 3. Podle kvality nástrojů

**Násilný konflikt** vzniká za použití silových prostředků a **nenásilný konflikt**, který je bez použití donucovacích prostředků. Tento typ konfliktu lze použít pouze v případech, kdy není předmět konfliktu životně důležitý. Díky kompromisu lze minimalizovat škody a nalézt uspokojivé řešení pro všechny strany, nelze však použít sílu (Prorok, Lisa, 2011).

### 4. Podle vztahu k realitě

Pokud je zde možnost výskytu konfliktu, jedná se o **konflikt potencionální**. Pokud se konflikt již v minulosti objevil, může mít podobu latentní nebo evidentní a jedná se o **konflikt reálný** (Mikuláščík, 2015). Reálný konflikt můžeme dělit na **racionální**, kde dosažený výsledek odpovídá potřebám a zájmům účastníků, a **iracionální**, kdy výsledek nemůže zajistit subjektu lepší pozici než na začátku (Prorok a Lisa, 2011). Speciální formou iracionálního konfliktu je konflikt **iluzorní**, který nemá základ v rozporných potřebách, ale je následkem špatné komunikace nebo vztahů. **Virtuální konflikt** je uměle vytvořený, jehož cílem je buď vyprovokovat další subjekty, nebo odvézt jejich pozornost od nějaké skutečnosti. **Vyprovokovaný konflikt** je vnucený jedné ze stran. Zapojení této strany do



konfliktu je vlastně formou vynucené obrany. **Otevřený konflikt** vzniká tehdy, když si všechny strany uvědomují odlišnost svých zájmů a snaží se prosadit ty své proti svým oponentům (Prorok a Lisa, 2011). **Latentní konflikt** je skrytý, nemanifestovaný, může být i úmyslně odkládán. Může být potlačený účastníkem konfliktu nebo externím zásahem (Mikuláščík, 2015).

#### 5. Podle výsledných efektů

**Pozitivní efekt** prospívá subjektu nebo objektům rozhodování. Pozitivní či negativní efekt dosažený v jednom časovém horizontu se může změnit v opak v následujícím časovém horizontu – Pyrrhovo vítězství. **Negativní efekt** ohrožuje pozici subjektu rozhodování a je výsledkem chybného rozhodování. Negativní mohou být někdy ale i plány a mohou mít pro subjekt rozhodování fakticky pozitivní význam (Prorok, 2012).

**Vztahy a dopady na aktéry konfliktu** – podle Prokopa a Lisy (2011) lze výsledky ukázat na teorii her, konkrétně na hry s nulovým a nenulovým součtem. Konflikty s nulovým součtem – součet ztrát a zisků je roven nule – jsou případy, kdy jeden získává to, co druhý ztrácí. Ale výhra jednoho nemusí znamenat porážku druhého aktéra. Mohou se i rozdělit rovnoměrně, což je předpoklad ke spolupráci.

Konflikt s **eufunkčním efektem** upevňuje stabilitu systému a **disfunkční efekt** destruuje nebo minimálně přispívá k jeho destabilizaci (Prorok, 2012).

#### 6. Podle oblasti předmětu

**Politické konflikty** vznikají jako střet různých politických zájmů a programů (Drábová a Zubíková, 2007). **Mezinárodní konflikt** je střet různých nebo protichůdných názorů, popřípadě zájmů dvou a více zúčastněných subjektů, zpravidla států. **Nepolitické** jsou všechny ostatní, kde nejsou zahrnuty žádné politické prvky (Zartman, 2007).

### 2.2.2 Rozdělení konfliktů podle Holé

Holá (2003) vidí přínos klasifikace konfliktů v tom, že usnadňuje orientaci v konfliktních situacích, vede k rychlejší a věcnější analýze, zaměřuje pozornost na

podstatné okolnosti, umožňuje využití a přizpůsobení doporučených zásad jednání v konkrétní situaci, ulehčuje identifikaci aktérů a poučení pro prevenci.

1. Podle počtu zúčastněných osob:  
intrapyschické, interpersonální, skupinové, meziskupinové,
2. podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí:  
konflikty představ, názorů, postojů a zájmů,
3. dělení podle dalších používaných kategorií:  
podle předmětu sporu, podle věku (např.: generační konflikt).

Další autoři jako Nakonečný (1970) a Čáp a Dytrych (1968) při dělení konfliktů vycházejí z behaviorální psychologie – konflikt dvou kladných sil, dvou záporných sil, konflikt kladné a záporné síly, dvojitý konflikt kladných a záporných sil.

### **2.2.3 Dělení konfliktů podle Ralfa Dahrendorfa**

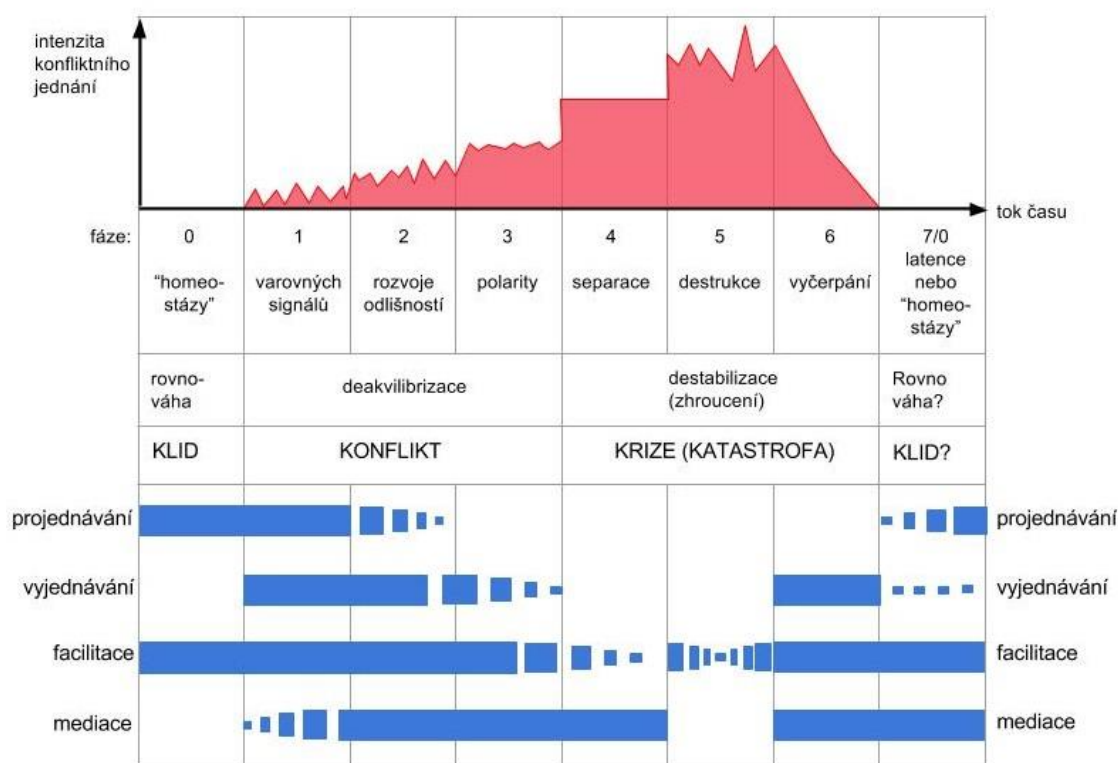
Autoři zařazují konflikty do dvou oblastí, jednou z nich je oblast intenzity konfliktu a druhou oblastí je násilnost konfliktu. Intenzita může být od extrémně vysoké až po minimální, podle stupně důležitosti pro aktéry. Násilnost konfliktů se určuje podle toho, jakým způsobem se vyjednává, zda slušně nebo hrubě (Kašparová, Hampl, 2012).

## **2.3 Fáze konfliktů**

### **2.3.1 Fáze konfliktů dle Plamínka**

Každý konflikt má nějaké fáze a je dobré rozpoznat, v jaké fázi se nacházíme, abychom uměli adekvátně reagovat na vzniklé situace. Konflikty se začnou projevovat ze stavu klidu (fáze 0). Ve fázi 1 – počátek konfliktu, se začínají objevovat varovné signály, že něco není v pořádku, které, pokud si jich nevšímáme, přecházejí ve stále přítomné odlišnosti (fáze 2). V této fázi je konflikt stále ještě možné řešit jako problém, pokud ne, problém se mění ve spor. Není-li konflikt řešen, z odlišností se stávají polarity (fáze 3). Věcné problémy se personifikují, „kdo z koho“. V tuto chvíli polarita přechází v separaci (fáze 4) nebo v destrukci (fáze 5). Ve fázi separace nastává přerušování kontaktů účastníků konfliktu. V této fázi již opouštíme rovnováhu a vstupujeme do

porušené stability, tedy do krize. Pokud již účastníci nejsou nuceni spolu mít nějaký kontakt, může tato fáze být konečná. Pokud spolu ale musí aktéři spolupracovat, tak ve fázi destrukce mohou zničit celý systém nebo se postupně přejde do fáze vyčerpání (fáze 6). Jednodušší cesta by byla od separace rovnou k vyčerpání, bez fáze destrukce, takto je nejtěžší. Nedořešený konflikt, nezpůsobí-li zhroucení systému, pak přechází do fáze latence (fáze 7), která se po nějakém čase může vrátit zpět do fáze klidu a stability (fáze 0). Celý proces je znázorněn na obrázku č. 3 (Plamínek, 2012).



Obr. 3 Fáze konfliktů dle Plamínka, vlastní zpracování (Plamínek, 2012)

### 2.3.2 Vývoj konfliktu dle Meiera

Meier (2009) popisuje vývoj konfliktů v 5 krocích:

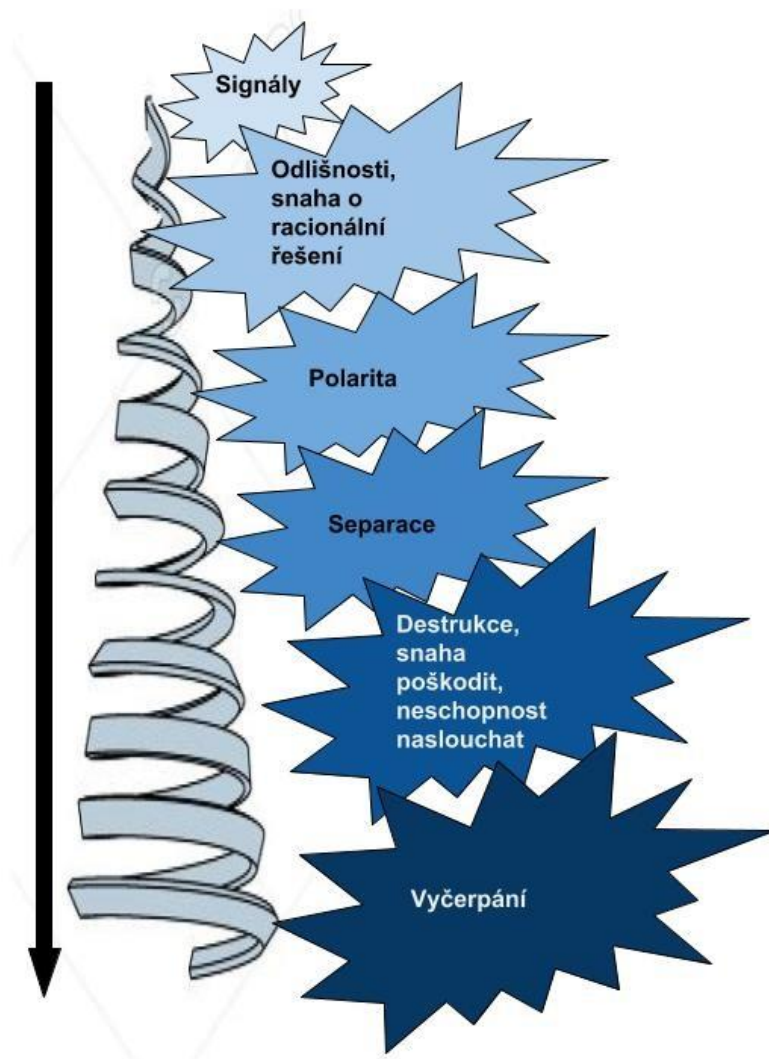
1. Vzniká napětí – rozdílné postoje, názory, cíle nebo hodnocení.
2. Dochází k polarizaci – v tomto kroku si všichni účastníci drží svůj postoj a názor a nejsou ochotni akceptovat názory ostatních.

3. Konfrontace – strany se konfrontují. Všichni se snaží přesvědčit ostatní o tom, že mají pravdu.
4. Koalice – stejně smýšlející lidé se spojí proti ostatním. Už se nebaví spolu, ale o sobě. V tomto kroku dochází k zesměšňování, zostuzování a odsuzování názorů protivníka a ke schválnostem.
5. Otevřený konflikt – lidé se snaží jeden druhému hrubě uškodit.

### **2.3.3 Průběh konfliktu dle Matějkové**

Podle Matějkové (2007) se dají fáze konfliktů rozdělit na těchto 6 fází a dá se znázornit na obrázku č. 4 jako spirála, tedy jako eskalace konfliktu:

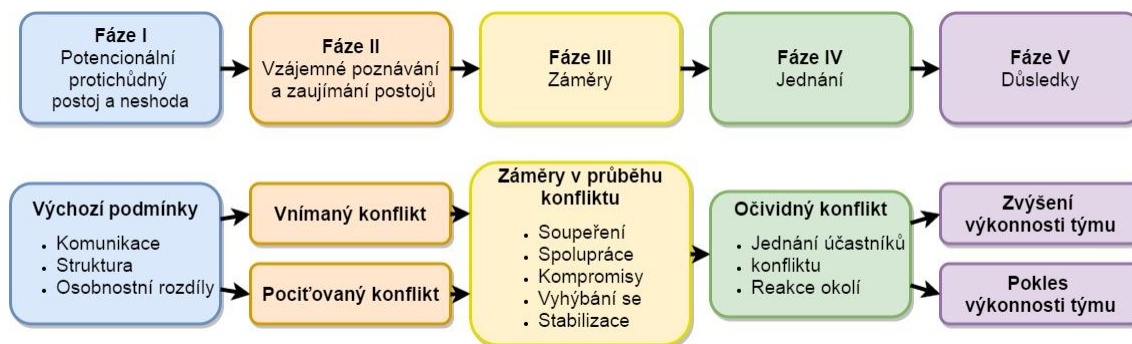
1. Fáze: signály – psychické napětí, cítíme odlišnosti postojů a názorů, společenský takt a zdvořilost stále je zachována.
2. Fáze: odlišnosti – v této fázi dochází ke sdělení odlišného názoru a postoje, nedochází ještě k polarizování postoje, sdělování je mírné, v komunikaci jde stále o vyjádření postoje a priorit, jde o obsah odlišnosti. Účastník má pocit, že když dá najevo svůj názor, druhý ho přijme a změní podle svého.
3. Fáze: polarita – obtížná domluva, názory jdou do extrémnějších poloh, společné postoje a cíle se již nehledají, pozice jednotlivých partnerů se polarizují, jeden druhého již přestávají poslouchat a hlasitě prosazují své postoje.
4. Fáze: separace – přerušení mezilidských vztahů, chování účastníků je vyhýbavé, bez pokusů o prolomení napětí, protože odlišnosti jsou příliš velké.
5. Fáze: destrukce – eskalace a vrchol konfliktu, strany se znevažují, zesměšňují hodnoty druhého, strany se vzájemně pomlouvají a může dojít až k agresivnímu chování.
6. Fáze: vyčerpání – postupné uklidnění napětí, konflikt doznívá, s vyčerpáním přichází lhostejnost, případně se aktéři baví pouze o věcných problémech.



Obr. 4 Eskalace konfliktu, vlastní zpracování (Kubátová, 2013)

### 2.3.4 Fáze konfliktu dle Robbinse

Průběh konfliktů má pět fází: Potenciální protichůdný postoj a neshoda, vzájemné poznávání a zaujímání postojů, záměry, jednání a důsledky. Proces v průběhu konfliktů dle Robbinse je znázorněn na obrázku č. 5.



Obr. 5 Fáze konfliktu dle Robbinsa, vlastní zpracování (Robbins, Judge, 2013)

Fáze 1: objevování okolností, které vytváří podmínky pro vznik konfliktu. Tyto okolnosti však nemusí nutně vést ke konfliktu, jen pokud se konflikt již začal objevovat. Příčiny konfliktů se dají rozdělit do tří obecných kategorií. První z nich je komunikace a s ní problémy s předáváním informací, nepochopení zadání práce, komunikační bariéry nebo komunikační šum. Druhá je struktura, tzn. rozdíly ve velikosti skupiny, ve stupni specializace, různé styly vedení, systém hodnocení atd. A třetí kategorií jsou osobnostní rozdíly, jako jsou např. emoce, hodnoty, předešlé zkušenosti, temperament a vnímání.

Fáze 2: když podmínky z 1. fáze negativně ovlivňují něco, na čem druhé straně záleží, pak vzniká prostor pro neshody a nekompatibilitu. Jedna nebo více stran si je vědoma podmínek pro vznik konfliktu. Nicméně konflikt nemusí být osobní, když je jako konflikt vnímán. Jinými slovy, strana A si je vědoma nesouladů se stranou B, ale to nemusí stranu A nijak ovlivňovat na osobní úrovni. Tato fáze je velice důležitá, protože účastníci zjišťují, o co přesně v tomto konfliktu jde, a konflikt je nějak definován. Emoce působí velmi silně na naše vnímání. Pokud máme negativní emoce, způsobí to ztrátu důvěry a působí negativně na chování druhé strany. Na druhou stranu pozitivní emoce nám umožní vidět konflikt s „čistou hlavou“ a umožňuje širší pohled na celou situaci.

Fáze 3: úmysly zjevně zasahují do vnímání a chování. Jsou to rozhodnutí jednat určitým způsobem. Oddělujeme záměry jako zvláštní fázi, protože musíme odvodit záměry ostatních, abychom věděli, jak reagovat na chování druhých. Mnoho konfliktů roste a stupňuje se jen proto, že jedna strana přisuzuje negativní záměry straně druhé. Existuje

mnoho studií záměrů a chování lidí, které dokazují, že ne vždy se lidé chovají podle svých záměrů.

Fáze 4: konflikt se stává viditelným. Fáze zahrnuje zaujetí postoje, akce a reakce obou stran. V důsledku špatné komunikace a špatného pochopení druhé strany se pak chování začne od původních záměrů odchylovat. Je to dynamický proces interakce. Např. jedna strana vyšle požadavek, druhá začne argumentovat, první vyhrožuje a druhá vyhrožuje atd.



Obr. 6 Škála závažnosti konfliktů, vlastní zpracování (Robbins, Judge, 2013)

Obrázek č. 6 popisuje škálu, ve které se konflikty pohybují, od malých roztržek až po války a nepokoje.

Fáze 5: Tato souhra akcí a reakcí konfliktních stran končí důsledky. Ty mohou být pro firmu buď pozitivní nebo negativní (Robbins, Judge, 2013, překlad autorky).

## 2.4 Pracovní příčiny konfliktů

Nejvíce škodící konflikty ve firmách nejsou ty, kde dochází ke střetům rozdílných cílů, ale ty, kde je podstatou střetu různý pohled na to, jak dosáhnout společného cíle (Bednář, 2015).

Příčinou konfliktů je většinou to, že jsme nuceni spolupracovat s ostatními, což znamená, že na danou věc je téměř vždy několik názorů. Lidé jsou charakterově odlišní, povahově odlišní a mají za sebou řadu odlišných životních zkušeností, a proto odlišně

uvažují a myslí, zastávají různé názory a hodnoty, mají různé motivace a cíle, které si někdy konkurují, a soupeří o moc. Organizace jsou velmi složité organismy a snaha vyladit jejich působení vycházející z různých východisek jedním směrem je vede k názorovým střetům (Kubátová, 2013).

Pracovní konflikty vrcholných manažerů se často týkají problémů koordinace práce a odpovědnosti vedoucích pracovníků (Morris, 1992). Manažeři často chybují, když se nezajímají o důvod konfliktu mezi svými podřízenými. Pro krizové řešení to tolik nevádí, ale pro dlouhodobé urovnání konfliktů je třeba znát přesný důvod konfliktu. Žádný konflikt nevzniká bezdůvodně, je třeba najít příčinu, nevyřeší se, ani když odstraníme projevy navenek. Většina účastníků však nechce přesný zdroj konfliktů prozradit. Buď proto, že se stydí nebo mají strach, že by se nadřízený postavil na druhou stranu, kdyby znal pravou příčinu, nebo si sami myslí, že je tato příčina iracionální. Musíme se ptát po důvodech, ale musíme být rezervovaní a skeptičtí, protože tyto důvody nemusí být ty pravé, i kdyby se zdály být logické. Ale zároveň nesmíme dát najevo, že jejich důvodům nevěříme, protože by to mohlo snížit možnost konflikt vyřešit. Každý konflikt má racionální jádro a tzv. bod střetu, což je jedna konkrétní věc, tedy předmět konfliktu. Racionální jádro je pak důvod a také východisko konfliktu. Právě do jádra umisťují účastníci konfliktu své deklarované důvody. Skutečný důvod se může nacházet i v osobní rovině, např.: emoce, temperament, potřeba se prosazovat, vzájemné sympatie a apatie, a další (Bednář, 2015).

Handy (1985) vidí příčinu konfliktů v situaci, kdy se ideologie a různé cíle dvou lidí ocitají v protikladu. Podle obrázku č. 7 se v běžném chování dostávají aktéři do konfliktu, protože mají odlišné návyky, odlišné hodnoty, odlišné názory a ideály a směřují tak k odlišným cílům, cítí se ohroženi a takto hájí svá domnělá práva, a to ve společném prostoru.





Obr. 7 Příčiny konfliktů, vlastní zpracování (Handy, 1985)

### 2.4.1 Konflikty na pracovišti dle Fehlaue

Podle Fehlaue (2003) je každý konflikt jiný, ale má společné vlastnosti. Jádrem konfliktů je neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.

1. Rozdíly ve vnímání problémů a pracovního hodnocení:  
 spočívá v rozdílné zkušenosti, v odlišnosti zájmů, lidé se cítí různě dotčeni za stejnou věc. Rozdílné vnímání může vest ke **konfliktům při pracovním hodnocení**.
2. Rozdíl v motivech a cílech:  
 konkurující si motivy způsobu jednání spolupracovníků. Zúčastnění však nehovoří o motivech svého jednání a o svých záměrech. Tímto způsobem vznikají **konflikty cílů**. Stojí proti sobě spolupracovníci se stávajícími plány a představami.
3. Neslučitelnost různých rolí:  
 každý pracovník musí zastávat více než jednu roli (kolega, vedoucí projektu, obchodník, poradce zákazníků atd.). Tyto role se se mohou křížit nebo si navzájem protirečít, a tím můžou vznikat **konflikty rolí**.

#### 4. Zápas o uznání a zdroje

Pokud je přidělování materiálních a personálních zdrojů pocíťováno jako nespravedlivé, může to vyvolávat různá napětí. Uznání a hodnocení vedoucími pracovníky se může zdát jako nespravedlivé a vznikají boje o moc. Tento **rozdělovací konflikt** je často výsledkem rozdílné vážnosti přístupu ke způsobu vykonávání práce.

#### 5. Obtížné mezilidské vztahy

Když spolu neladí hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, postoje a způsoby chování, stávají se sociální vztahy na pracovišti napjaté. Zda jsou si lidé sympatičtí nebo ne, záleží hodně na tom, co mají společného. Takto mohou vznikat **konfliktní vztahy**.

#### 6. Události, které mění život v podniku

Veškeré změny – propuštění, změny vedení, přeložení na jiné pracoviště, předčasný odchod do penze jsou vnímány jako zásah do pracovního života. Z těchto stavů mohou vzniknout až životní krize, zejména když nejsou jasně definovány možnosti přizpůsobení se. **Konfliktní chování** je pokus, jak se vypořádat s těmito změnami na pracovišti.

### 2.4.2 Konflikty v organizačním kontextu

#### 1. Konflikty na úrovni kolegů

Malé konflikty mezi kolegy jsou na denním pořádku. Větší konflikty vzniknou tak, když malé problémy a spory trvají déle a nejsou včas řešeny. Svě kolegy nikdo nevybírání, přesto s nimi musí trávit většinu svého času. I když pracují na stejných úkolech, panuje mezi nimi značná konkurence. Mají různé cíle postoje i představy. Konflikty s kolegy však zamezují stagnaci a umožňují vývoj a změny. Příčinami konfliktů kolegů jsou ty, že mezi kolegy chybí sympatie, dále pocit nespravedlnosti nebo rozdílné cíle (Baum, 2009).

Řešení poskytnuté autoritou shora nebývá uspokojivé pro obě strany konfliktu a není vlastně skutečným řešením. Nevylučuje nebezpečí, že konflikt vypukne znovu a mnohem silněji. Manažer by měl být schopen nezaujatě vnímat situaci a

prozkoumat ji z různých stran a vést strany k tomu, aby našly optimální řešení samy. Manažer musí také řídit komunikaci mezi stranami (Bedrnová, 2012).

## 2. Asymetrické konflikty (vedoucí versus podřízený)

Většina těchto konfliktů vzniká neporozuměním zadaným úkolům, nebo jakým způsobem mají být tyto úkoly plněny. Dále pak nedostatečný pracovní výkon nebo ulívání se z něj. Také díky snaze o sebeprosazení a názorové odlišnosti i slovnímu projevu jako například zatajování, rozpornost nebo nezdvořilost (Chování.eu, 2016).

U těchto konfliktů se projevují také mocenské vztahy. A jako dalšími příčinami mohou být střetávání nových nápadů se starými zaběhlými praktikami, nesouhlas pracovníka se systémem hodnocení a odměňováním a také rozdílná pojetí pracovních povinností a respektování kázně (Bedrnová, 2012).

Podle Medlíkové (2007) mohou být příčinou asymetrických konfliktů, stejně jako konfliktů ostatních, i aktuální situace jako nedostatek spánku, bolest hlavy, tlak času, teplo, hlad, hluk, informace (nadbytek a nedostatek), kvalita vztahů, dovednosti v jednání s lidmi, emoce nebo prostředí.

## 3. Meziskupinové konflikty

Vznikají tam, kde jsou evidentní rozdíly mezi skupinami, které cítí silnou sounáležitost a současně bojují o omezené zdroje. Příčiny lze rozdělit na:

- pocit předstírání, předstírání souhlasu kvůli zmatení protistrany,
- hrdost a pýcha na členství ve skupině a srovnávání „my a vy“,
- soupeření na zadaných úkolech,
- idealizování si svých vůdců,
- pomluvy a konspirace, zdržování toku informací druhé skupině, nenaslouchání.

Poražená skupina však nakonec získá více než skupina vítězná, členové na sobě začnou více pracovat, ponaučí se z chyby a výkon skupiny se zlepšuje (Bedrnová, 2012).

#### 4. Konflikty s obchodními partnery

Příčiny bývají následující:

- špatné informace, nedorozumění nebo omyl, nepochopení podmínek,
- záměrné zatajování, deformování a podávání necelých a nepřesných informací, kvůli získání výhody,
- hrubé porušení zákonů jako neplnění smluvních závazků a podvodné jednání (Bedrnová, 2012).

### **2.4.3 Zdroje pracovních konfliktů dle Koubka**

Podle Koubka (2007) zdroje konfliktů spočívají v:

1. V osobnosti a sociálním chování jedinců – většinu jde o nesnášenlivé lidi, se špatným vztahem k ostatním. Osoby se sklony k násilí.
2. V nedorozumění – příčinou je špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení, nevhodné formy informování atd.
3. V nedostacích personální práce – nedostatky ve získávání pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka, nedostatky v hodnocení pracovníků.
4. Ve stylu vedení lidí v organizaci – nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, špatné řízení pracovníků, moc liberální nebo autokratický styl řízení, sklony k byrokracii.
5. Ve způsobu formování týmů – velký důraz na kvalifikační strukturu, místo toho, aby se kladl větší důraz na charakter osobností v týmu.

6. Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur – při změnách se nebere ohled na názory pracovníků, nedostatečná informovanost o změnách, špatná rekvalifikace.
7. V umístění pracoviště a pracovních podmínkách – rozdíly ve vzdálenosti administrativních budov, skladů, od náhradních dílů atd. Nedostatek soukromí a klidu při práci nebo naopak velká izolovanost od lidského kontaktu.
8. V příčinách nacházejících se mimo organizaci – životní podmínky a životní situace pracovníků, rodinné problémy, krize.

## **2.5 Konflikt v pracovní skupině**

Od tří osob výš už je možné vytvářet koalice a vylučování druhých, což vede ke zvýšenému počtu konfliktů. Zvláště je mezi více lidmi cítit působení moci a kontroly. Mezi rovnoprávnými členy skupiny dochází k uplatňování moci. Dva lidé se spojí a třetí zůstane navíc. V konfliktech dvou osob se neobjevuje jednání z hlediska moci ani se neuplatňuje kontrola (Baum, 2007).

### **2.5.1 Konflikty tří osob**

Pokud v párovém vztahu přibude třetí osoba, hrozí riziko konfliktu. Pokud spolu dva původní členové dobře fungovali, hrozí, že příchodem třetí osoby se dosavadní, dobře fungující systém rozvrátí. Přispěje ke změně také kvůli novým vztahům, kteří s ní navážou původní členové. Vystávají otázky, jak bude skupina nově vnitřně organizována, kdo v novém týmu bude zastávat potřebné role a jak se rozdělí úkoly, podle toho, kdo co umí lépe. Jakmile se po nějaké době role rozdělí, skupina se zorientuje a tyto otázky se vyřeší. Hlavní příčinou konfliktů tří osob je žárlivost, protože se vyvíjejí také vztahy, do kterých třetí osoba není zahrnuta, například když v jídelně jsou jen dvě místa u stolu, v autobuse atd. (Baum, 2007).

## 2.5.2 Konflikty ve skupině

Zdroje konfliktů ve skupině:

- Nováček  
Nováček je na začátku v roli outsidera. Musí pochopit a poznat existující vztahy a pravidla a názory členů v týmu. Role jsou pak přerozdělovány. Přetváří se struktura týmu a pozornost členů se soustřeďuje na měnící se vnitřní organizaci a tím klesá i výkonnost týmu.
- Tvoření skupinek v rámci týmu  
V týmu je narušen pocit sounáležitosti. Klesá důvěra, ale nastává rozdělování na „my a vy“. Většinou je jedna skupinka pro a druhá proti. Dohoda je téměř nemožná.
- Tlak skupiny  
Tým má svá pravidla, když je někdo poruší, vede to ke konfliktu nebo až k vyloučení člena ze skupiny. Jako trest je často používáno vyloučení z toku informací.
- Moc  
Moc má ten, koho ostatní pracovníci vnímají jako mocného. Zde jsou dvě možnosti pro vznik konfliktu: spolupracovníci zpochybňují moc vedoucího a boj o moc a postavení ve skupině.
- Srovnávání  
Ve skupině dochází ke srovnávání. Každý se snaží, aby v očích ostatních vypadal důležitě. Jestliže ale srovnávání vychází neustále v náš prospěch, pak nastává konflikt, zvláště při silné konkurenci (Baum, 2007).

### 2.5.3 Konflikty mezi skupinami

Meziskupinové konflikty potřebují ke svému vzniku tři složky:

- skupinovou identifikaci,
- pozorovatelné rozdíly mezi skupinami,
- frustraci.

Členové skupin se musí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupiny oddělení, pracoviště, útvaru, odboru apod. Mezi skupinami musí být jasný rozdíl, je jedno jestli podstatný či okrajový. Mezi zásadní rozdíly způsobující konflikty patří vzdělání, typ práce, demografické znaky a jiné. Pokud k těmto složkám navíc přidáme i frustraci, obě skupiny mají dojem, že nemůžou dosáhnout svých cílů zároveň. Jejich úsilí je zablokováno. Ke vzniku meziskupinového konfliktu nemusí být frustrace příliš intenzivní. Konflikty mezi skupinami mají ale i své výhody. Určitá úroveň napětí, soupeření a konkurence jsou prospěšné pro jejich pracovní výkonnost (Křivohlavý, 2008).

## 2.6 Bossing a Mobbing

### 2.6.1 Mobbing

(to mob, angl. = ohrožovat, utlačovat, napadat, nadávat) je psychické týrání. „*Systematický, cílevědomý, a především opakovaný převážně psychický útok na určitou osobu*“ (Novák, 2010, s. 32).

„*Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota*“ (Beňo, 2003, s. 8).

U mobbingu se většinou setkáme s více nebo méně častými faktory týrání:

- sociální izolace,
- ohrožování svobodných názorů a postojů,

- přeřazování z místa na místo, hledání chyb v práci,
- útoky na soukromí a fyzické útoky,
- křik, nadávky, přezdívky, pomluvy, drby a fámy (Hubinková, 2002).

Probíhá většinou v pěti fázích:

1. důvodem je většinou buď špatně nebo vůbec řešený problém. Poté dochází k prvním a opakujícím se útokům mezi účastníky. V tomto procesu se osoba dostává do role oběti.
2. Útoky na jednu osobu se zintenzivňují a stávají se častějšími. Oběť je urážena a ponižována a snižuje se její sebeovládání. Je to patné i navenek, takže se o tomto chování snadno dozvídají i ostatní v podniku.
3. Porušování práv, oběť je zoufalá, vyhledává lékařskou pomoc. Stavby deprese a agrese. Oběť si uvědomuje své vyloučení ze sociálně-pracovního prostředí.
4. Oběť začíná být nápadná, zabývá se tím i zaměstnavatel, oběť se snaží nabýt zpět pocit vlastní hodnoty, ale nápadná je pořád. Připravuje se ukončení pracovního poměru.
5. Oběť opouští podnik. Stává se, že oběť je nadále nezaměstnaná kvůli nízkému sebevědomí a špatné zkušenosti a ztroskotávají i partnerské vztahy (Fehlau, 2003).

### **2.6.2 Bossing**

(boss, angl. = šéf, poroučet) Bossing je pracovní týrání, které se dá označit jako předstupeň mobbingu. Jeho norský autor (Kile, 1990, překlad autorky) takto označoval ve svých šetřeních „*systematické šikanování ze strany vedoucích*“ a upozornil tím na tento jev. Bossing se občas také označuje jako „*zdraví poškozující vedení*“ (Beňo, 2003).

„*Bossing je cílevědomý útok šéfa na podřízeného.*“ Důvody bossingu jsou často iracionální. Pokud k takovýmto útokům dochází je často nejlepší změnit zaměstnání (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 155). Šéf je schopen velice znepríjemnit život,



zesměšňovat podřízené, přidělovat úkoly neadekvátní schopnostem, buď přesahující jejich síly nebo naopak podřadné úkoly, kdy není využíván potenciál zaměstnance (např.: náplní práce inženýrky ekonomie je kopírování). Oběť je možno všemožně znevýhodňovat, přisuzovat různé chyby, vyloučit ji z toku informací a ponižovat ji před ostatními pracovníky jako „loosera“. Při bossingu je velice těžké dovolat se spravedlnosti. Postiženým osobám pak vznikají psychosomatické poruchy a naprostá nechuť z práce a pracovního prostředí (Novák, 2004).

### **2.6.3 Stalking, bullying, chairing, staffing, defaming a shaming**

**Stalking** (to stalk, angl. = pronásledovat či lovit kořist) „*znamená v podstatě obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhružek násilím a veřejných scén*“ (Beňo, 2003, s. 42).

**Bullying** (bully, angl. = tyran, násilník, šikanovat) znamená nežádoucí, opakované, agresivní chování člověka nebo skupiny lidí, kteří nejsou sourozenci nebo aktuálními partneři, které zahrnuje pozorovanou nebo vnímanou nerovnováhu sil. Šikana může způsobit újmu na psychice nebo úzkost oběti, ale také fyzické, psychické, sociální, vzdělávací poškození (DeLara, 2016).

**Chairing** (chair, angl. = předseda, předsednictví) jsou útoky a mocenské souboje o vedoucí pozici nejvyšších pracovníků, resp. „mobbing“, v nejvyšších patrech managementu (Beňo, 2009).

**Staffing** (staff, angl. = osazenstvo, mužstvo) jsou útoky a proces determinace lidských potřeb ze strany podřízeného k nadřízenému (Caruth D., Caruth G., Pane, 2008).

**Defaming a Shaming** (to defame, to shame, angl. = pomlouvat, očernit, zahanbit, zostudit) znamená zaútočit na dobré jméno nebo pověst hlasitým slovním projevem, podávat nepravdivé informace s cílem poškodit, pomluva nebo urážka na cti (Dictionary.com, 2017, překlad autorky).

## **II. Praktická část**

### **3 Metodika**

Bakalářská práce je metodicky strukturována dle logických souvislostí napomáhajících k pochopení tématu. K naplnění cíle práce jsou vymezeny jednotlivé kroky metodického postupu. Prvním krokem je stanovení výzkumného vzorku. Dalším krokem je provedení primárního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Využita je technika kvantitativního výzkumu. Otázky dotazníku jsou položeny tak, aby odpovědi umožňovaly výstup v podobě kvantitativních a kvalitativních dat. Třetím krokem je vyhodnocení výsledků a zodpovězení výzkumných otázek. Výše zmíněné kroky jsou blíže specifikovány v rámci této kapitoly.

#### **3.1 Popis metody**

Otázky kladené v dotazníku jsou sestavovány za účelem jejich co nejsnazšího pochopení. Dotazník byl konzultován s odborníky z důvodu přesné formulace jednotlivých otázek, k jejich tematické relevantnosti a empirické smysluplnosti.

Dotazník je rozdělen na čtyři části. První část se zabývá obecnými informacemi o respondentovi. Ve druhé části dotazník zjišťuje, zda se respondent setkal s konflikty mezi kolegy, nebo s konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Třetí část zjišťuje povahu vztahů na pracovišti. Čtvrtá část se zabývá začleněním respondenta do pracovního kolektivu, konkrétními konflikty, se kterými se respondent setkal, a jeho názorem na přínos konfliktů. V poslední otázce je respondentovi ponechán prostor se vyjádřit k vybraným otázkám, případně doplnit vlastní komentář dle jeho úvahy.

##### **Obecné informace**

Otázky č. 1 a 3 jsou otázky uzavřené, výběrové. Otázky č. 2 a 4 jsou otázky otevřené. Otázka č. 1 je položena s cílem zjistit pohlaví respondenta. Otázka č. 2 zjišťuje věk respondenta, otázka č. 3 se týká národnosti respondenta. Otázkou č. 4 je respondent dotazován, jak dlouho v organizaci pracuje.

### **Konflikty mezi kolegy nebo konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným**

Obě následující otázky jsou výběrové, uzavřené. Otázka č. 5 zjišťuje, zda se respondent setkal s konflikty mezi kolegy. V otázce č. 6 se ptáme, zda si respondent všiml konfliktů mezi nadřízenými, s cílem porovnat, zda jsou ve firmě častější konflikty prvního nebo druhého druhu.

### **Vztahy na pracovišti**

V následující sadě otázek (otázky č. 7–10) respondent odpovídá pomocí hodnotící škály. Otázka č. 7 a 8 se ptá, zda je vztah s nadřízeným nebo mezi kolegy spíše chladný nebo vřelý. Otázky č. 9 a 10 se ptají na obecnou spokojenost se vztahy ve firmě a v pracovním týmu.

### **Začlenění, konkrétní konflikty a názor na přínos konfliktů**

Otázka č. 11 je otevřená otázka s cílem zjistit, jak dlouho různým národnostem trvalo začlenit se do pracovního kolektivu v dané firmě. Otázka č. 12 je otázka výčtová a respondent zde určuje, se kterými situacemi se ve firmě setkal. Pokud se s nimi setkal častěji než jednou, byl respondent vyzván, aby napsal za odpověď číslo, které reprezentuje počet, kolikrát se setkal s touto situací. Otázka č. 13 je otázka výběrová, uzavřená a určuje, jaký je pohled různých národností na přínosnost konfliktů. U otázky č. 14 může respondent doplnit své komentáře k dotazníku.

Dotazník je zpracován v aplikaci Microsoft Word a jeho finální podoba je uvedena v příloze A a v příloze B (v Aj). Pro zajištění vysoké návratnosti jsou dotazníky vyplňovány přímo v budově firmy v tištěné podobě. Otázky č. 5–13 jsou graficky zpracovány v kapitole č. 4 – Analýza dat a v kapitole č. 5 – Shrnutí práce jsou uvedeny komentáře, které někteří respondenti uvedli k otázce č. 14.

## **3.2 Výzkumný vzorek**

Šetření konfliktních situací a zkoumání rozdílnosti ve vnímání konfliktů různých národností, probíhá ve firmě příležitostného výběru, přičemž kritériem pro výběr tohoto výzkumného vzorku je smíšená národnostní kultura ve vnitřní struktuře organizace. Díky zastoupení různých národností v jednom týmu je větší pravděpodobnost pro

výskyt konfliktů. Právě z tohoto důvodu je pro výzkum zvolena mezinárodní IT firma, která předpokládá velké národnostní rozdíly, a tím i větší je riziko výskytu konfliktů. IT firma byla vybrána také díky specifické povaze a náplni práce IT odborníků, u kterých se většinou nepředpokládá potřeba komunikovat.

### **3.2.1 Popis vybrané firmy**

Dotazníkový výzkum probíhal v IT firmě, která si přeje zůstat anonymní.

Jedná se o americkou telekomunikační společnost sídlící v texaském Dallasu. Je jedním z předních mobilních operátorů a jedním z největších dodavatelů pevných linek v USA. Poskytuje také širokopásmové předplacení televizních služeb a připojení k internetu. Je jednou z největších společností v Texasu. V roce 2016 se stala jedním z dvaceti největších mobilních operátorů na světě se 130 miliony zákazníky. Společnost nabízí své služby také v mnoha místech po celé Asii a Tichomoří, její sídlo v této oblasti se nachází v Hongkongu (Interní materiály společnosti X).

Firma má v Brně pouze jednu pobočku, která má cca 1200 zaměstnanců, zkoumaný tým má 50 členů. U takto vymezeného výzkumného vzorku byl nejprve proveden průzkum pro zjištění bližších informací a pro detailnější identifikaci dotazovaných pracovníků. Nerozlišuje se postavení či vykonávaná funkce. Zdrojem informací byly především oficiální webové stránky, popř. další zdroje (články, jiné webové portály), a dále pak informace získané vlastní osobní komunikací autorky práce s pracovníky dané firmy. Cílem průzkumu bylo zjistit, do jaké míry je firma ochotna spolupracovat na vyplnění dotazníkového šetření a ochotna poskytnout bližší informace o svém týmu.

### **3.2.2 Popis vybraného týmu**

Základní soubor dotazníkového šetření tvoří ve výsledku 43 zaměstnanců firmy X. Návratnost dotazníku byla 86 %. Zjištěné skutečnosti z dotazníkového šetření jsou uvedeny v následujícím textu.

## Obecné informace

V týmu jsou pouze 2 ženy. Jedna z nich je maďarské národnosti a druhá národnosti rumunské.

Tabulka 1 zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců. Zaměstnanců ve věku 25-30 let je v týmu 21, ve věku 31-35 let je v týmu 18 členů a mezi lety 36-41 jich jsou pouze 4. Nejvíce je v týmu členů ve věku 30 let a nejméně ve věku 25, 35 a 40. V týmu se nenachází člen starší 41 let.

Tabulka 1 Věková struktura, vlastní zpracování

Věk	25-30	31-35	36-41	$\Sigma$
Absolutní četnost	21	18	4	43
Relativní četnost (%)	48,837	41,86	9,303	100

Tabulka 2 ukazuje národnostní strukturu zkoumaného týmu rozdělenou podle absolutních a relativních četností. Nejvíce je v týmu Bulharů, dále pak Rumunů. Nejméně je v týmu Španělů, Portugalců, Poláků a Rusů, konkrétně po jednom členu.

Tabulka 2 národnostní struktura, vlastní zpracování

Národnosti	CZE	SVK	POL	ROU	BGR	HUN	RUS	ESP	PRT	$\Sigma$
Absolutní četnost	7	5	1	10	13	4	1	1	1	43
Relativní četnost (%)	16,28	11,63	2,33	23,26	30,23	9,3	2,33	2,33	2,33	100

Tabulka 3 zobrazuje dobu, po kterou jsou respondenti v organizaci zaměstnaní. Největší počet respondentů odpovědělo, že jsou v pracovním poměru pouze krátkou dobu a to pouze 5 měsíců. Proto lze předpokládat větší koncentraci konfliktů., protože zaměstnanci se navzájem neznají, a ještě se zcela neadaptovali na pracovní prostředí. Nejdéle je v týmu pracovník zaměstnan po dobu 4 let a 6 měsíců.

Tabulka 3 Doba zaměstnání v organizaci, vlastní zpracování

Doba zaměstnání	CZE	CZE (%)	SVK	SVK (%)	POL	POL (%)	ROU	ROU (%)	BGR	BGR (%)	HUN	HUN (%)	RUS	RUS (%)	ESP	ESP (%)	PRT	PRT (%)	$\Sigma$ abs.
do 1 roku	3	42,85	3	60	0	0	2	20	3	23,08	3	75	0	0	0	0	1	100	15
od 1 roku do 2 let	1	14,29	1	20	0	0	3	30	3	23,08	1	25	0	0	0	0	0	0	9
od 2 do 3 let	3	42,85	1	20	0	0	4	40	6	46,16	0	0	1	100	1	100	0	0	16
3 a více let	0	0	0	0	1	100	1	10	1	7,68	0	0	0	0	0	0	0	0	3

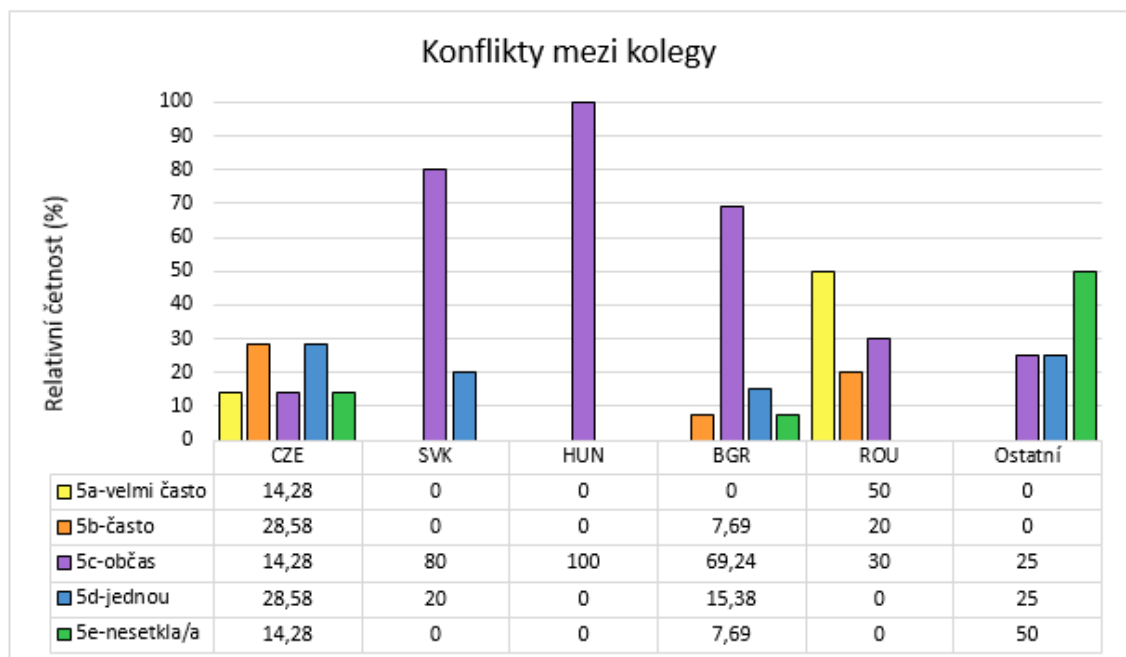
## 4 Analýza dat

### 4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V následujícím rozboru dotazníkového šetření je v některých případech velmi nízká četnost respondentů. Kvůli nedostatečnému zastoupení některých národnostních skupin, byla vytvořena skupina „ostatní“ která zahrnuje členy španělské, portugalské, ruské a polské národnosti.

#### 4.1.1 Konflikty mezi kolegy nebo konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným

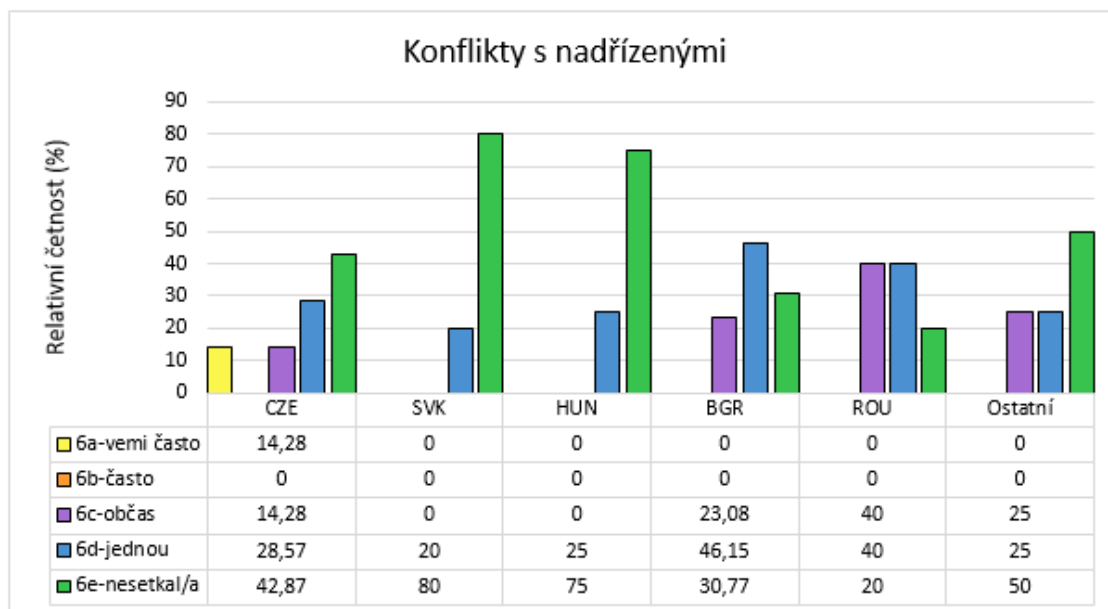
K otázce č. 5 se vztahuje obrázek č. 8, který analyzuje relativní četnost případných konfliktů mezi kolegy na pracovišti mezi jednotlivými národnostními skupinami. Analogický k tomuto obrázku je obrázek č. 9, zabývající se možnými konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným (otázka č. 6).



Obr. 8 Četnost konfliktů mezi kolegy, vlastní zpracování

Byla provedena analýza otázky č. 5, ve které zjišťujeme rozdíl v počtu konfliktů mezi kolegy u jednotlivých národností. Nejvíce konfliktů pozorujeme u Čechů a Rumunů,

případně u Bulharů. Slováci a Maďaři nejčastěji často zadali odpověď 5c-občas. Velmi rovnoměrné rozdělení odpovědí je především u Čechů. Skupina „ostatní“ nejčastěji zadala odpověď 5e-nesetkal/a jsem se s konflikty mezi kolegy.



Obr. 9 Četnost konfliktů mezi pracovníkem a nadřízeným, vlastní zpracování

Byla provedena analýza otázky č. 6, ve které se zaměřujeme na konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným. Odpovědi u otázky č. 6 jsou v jistých směrech velmi podobné odpovědím u otázky č. 5: čtenější konflikty pozorujeme pouze u Čechů a velmi rovnoměrné rozdělení odpovědí je u Čechů, Bulharů a Rumunů. U skupiny „ostatní“, u Slováků a Maďarů je nejčastěji zadávaná odpověď 6e-nesetkal/a jsem se s konflikty s nadřízeným.

#### 4.1.2 Vztahy na pracovišti

Tabulka 4 patřící k otázce č. 7, analyzuje intenzitu vztahu respondenta k nadřízenému (vztah „chladný“ až „vřelý“) a v rámci tohoto kritéria vzájemně porovnává jednotlivé národnostní skupiny. Obdobná je tabulka 5, která patří k otázce č. 8 a zpracovává intenzitu vzájemných vztahů (vztah „chladný“ až „vřelý“) mezi kolegy.

Tabulka 4 Povaha vztahů pracovníků s nadřízenými, vlastní zpracování

Národnost	Průměr odpovědí	Směrodatná odchylka
CZE	7,14	1,807
SVK	7,60	0,49
ROU	7,3	1,077
BGR	8,77	0,89
HUN	9	0,707
Ostatní	7,5	1,5

Z tabulky 4, kde je vypočítaný průměr z odpovědní škály a jeho směrodatná odchylka u jednotlivých národností, vidíme, že vřelé vztahy s nadřízenými pociťují Maďaři a Bulhaři. Zhruba stejný průměr odpovědí, kolem čísla 7, pozorujeme u Čechů, Slováků, Rumunů a u skupiny „ostatní“. Průměrné odpovědi však neklesnou pod číslo 7, proto vyplývá, že vztahy mezi pracovníky a nadřízenými jsou v této organizaci velice příjemné.

Tabulka 5 povaha vztahů mezi kolegy, vlastní zpracování

Národnost	Průměr odpovědí	Směrodatná odchylka
CZE	6,86	2,531
SVK	8,80	0,748
ROU	7,3	2,002
BGR	7,46	1,599
HUN	9,75	0,707
Ostatní	8	1,225

Z tabulky 5, která analyzuje vztahy mezi kolegy pomocí průměru odpovědí a směrodatné odchylky, zjišťujeme, že nejpřátelštější vztahy mezi sebou mají Maďaři, Slováci a skupina „ostatní“. Nejvíce chladné vztahy pociťují Češi. Průměr odpovědí neklesne pod číslo 6, proto jsou vztahy mezi kolegy v tomto týmu nadprůměrně příjemné.

Tabulka 6 patřící k otázce č. 9, analyzuje míru spokojenosti se vztahy ve firmě obecně („nespokojen“ až „spokojen“ na deseti škálové stupnici) a v rámci tohoto stupně vzájemně porovnává jednotlivé národnostní skupiny pomocí průměru odpovědí a



směrodatné odchylky. Obdobná je tabulka 7, která zpracovává míru spokojenosti se vztahy v pracovním kolektivu („nespokojen“ až „spokojen“ na deseti škálové stupnici) a v rámci tohoto stupně vzájemně porovnává jednotlivé národnostní skupiny (otázka č. 10).

*Tabulka 6 Spokojenost se vztahy ve firmě obecně, vlastní zpracování*

Národnost	Průměr odpovědí	Směrodatná odchylka
CZE	6,86	2,642
SVK	8,80	0,98
ROU	7	0,894
BGR	7,62	1,496
HUN	8,25	0,433
Ostatní	7,25	1,785

Při analýze otázky č. 9, byla sestavena tabulka 6, která pomocí průměru odpovědí a směrodatné odchylky ukazuje spokojenost se vztahy ve firmě obecně. Nejvíce spokojení jsou Slováci a Maďaři. Průměr odpovědí ostatních národnostních skupin se pohybuje okolo čísla 7.

*Tabulka 7 Spokojenost se vztahy v pracovním týmu, vlastní zpracování*

Národnost	Průměr odpovědí	Směrodatná odchylka
CZE	8	2,33
SVK	8	0
ROU	6,8	2,088
BGR	7,78	1,846
HUN	9,5	0,5
Ostatní	8,25	1,479

Z tabulky 7 vyplývá vysoká spokojenost se vztahy v pracovním týmu, přičemž u většiny národnostních skupin je průměrná odpověď okolo čísla 8. Nejméně spokojení jsou Rumuni a Bulhaři. Ale průměr odpovědí nikdy neklesne pod 6, z čehož vyplývá, že lidé jsou se vztahy celkem spokojení.

### 4.1.3 Začlenění, konkrétní konflikty a názor na přínos konfliktů

Tabulka 8 Doba potřebná pro začlenění do týmu, vlastní zpracování

Národnosti	Průměrná doba začlenění v počtech měsíců	Směrodatná odchylka
CZE	1,36	0,789
SVK	1,8	0,4
ROU	2,3	1,005
BGR	1,3	0,906
HUN	0,88	0,433
Ostatní	2	0,707

Tabulka 8 znázorňuje pro jednotlivé národnosti dobu potřebnou k začlenění jejich pracovníků do pracovního kolektivu ve firmě pomocí průměru a směrodatné odchylky. Nejkratší dobu pro začlenění do pracovního kolektivu potřebují Maďaři, následně pak Češi a Bulhaři. Nejdelší dobu pro začlenění potřebují národnosti ze skupiny „ostatní“, což pravděpodobně vyplývá z toho, že v týmu není žádný jiný pracovník téže národnosti.

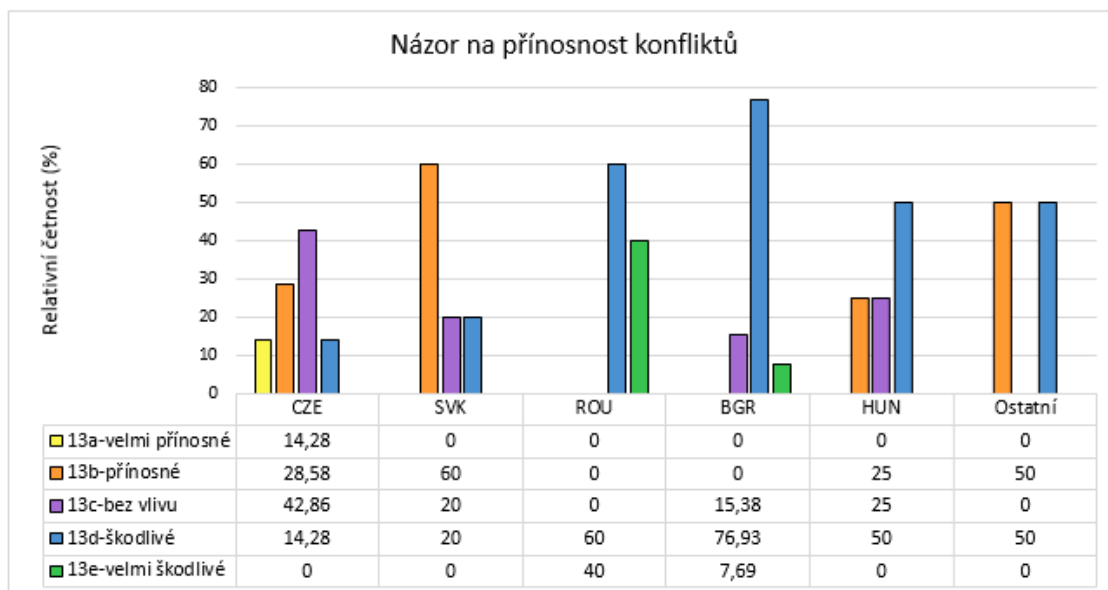
U otázky č. 12 znázorňuje tabulka 9 absolutní četnost všech konfliktů, které v týmu objevily.

Tabulka 9 Nejčastější konflikty v organizaci, vlastní zpracování

Odpovědi	CZE	SVK	ROU	BGR	HUN	Ostatní	Σ
12a-agresivita	1	3	0	2	0	2	8
12b-šikana kolegy	3	2	8	2	1	0	16
12c-šikana nadřízeného	0	0	0	0	0	1	1
12d-urážka původu	4	2	6	2	2	1	17
12e-alkoho a drogy	4	0	5	3	0	2	14
12f-nekomunikace kolegů	2	2	3	1	3	2	13
12g-nekomunikace s nadřízeným	1	0	0	0	0	1	2
12h-nedostatek informací	0	0	0	0	0	0	0
12i-rozdílnost v názorech	1	3	9	9	4	2	28
12j-pomluvy mezi pracovníky	1	2	0	2	2	1	8
12k-nezdvořilost	4	3	2	9	2	1	21
12l-nevhodné pracovní prostředí	0	0	0	0	0	0	0
12m-nedostatek času na práci	0	0	0	0	0	0	0
12n-nepochopení pracovního úkolu	10	0	0	0	2	0	12
12o-nedostatečné řízení nadřízených	0	0	0	0	0	0	0
Σ	31	17	33	30	16	13	140

Podle tabulky 9 je nejčastějším zdrojem konfliktů v organizaci rozdílnost názorů, což je pochopitelné, pokud se jedná o skupinu lidí různých národností, mohou tak vznikat nedorozumění díky jazykovým bariérám. Dále pak konflikty vznikají kvůli nezdvořilosti, což se podle komentářů respondentů k otázce týká hlavně rumunské národnosti. Dalšími častými příčinami konfliktů jsou šikana mezi kolegy, urážky týkající se původu, alkohol a drogy, špatná komunikace a nepochopení zadaného úkolu. Konflikty vznikající kvůli nedostatku informací o požadovaném úkolu, kvůli špatnému pracovnímu prostředí, kvůli nedostatku času na práci a z důvodu špatného řízení ze strany nadřízeného se v organizaci nevyskytují vůbec.

Všeobecně nejvíce konfliktní jsou Bulhaři, Rumuni a Češi. U Čechů je ale tento negativní jev způsoben pouze jedním dotazníkem, kdy jeden z Čechů za odpověď 12n doplnil, že se tato situace stala už nejméně desetkrát. Daleko méně konfliktů pozorujeme u Slováků, Maďarů a u skupiny „ostatní“.



Obr. 10 Názor respondentů na přínosnost konfliktů, vlastní zpracování

Obrázek č. 10 analyzuje otázku č. 13, rozdílnost názorů na přínosnost konfliktů mezi jednotlivými národnostními skupinami. Podle relativních četností vidíme, že Češi odpovídali, že konflikty jsou pro organizaci spíše přínosné. Na rozdíl od Bulharů a Rumunů, kteří mají opačný názor.

Komentáři respondentů, které byly vyplňovány v rámci otázky č. 14, se práce blíže zabývá v rámci následující kapitole č. 5 – Shrnutí práce.

## 5 Shrnutí práce

Tato kapitola se blíže zabývá propojením výsledků z předchozí kapitoly. Při vyhodnocování byly zjištěny i závěry, které přímo neplynou z obrázků a grafů všeobecně, ale přímo z jednotlivých dotazníků. Proto jsou v této kapitole podrobněji popsány odchylky respondentů od běžných odpovědí a doporučení pro firmu, jak s těmito odchylkami naložit.

Některá vyhodnocená doporučení mohou být ale zavádějící, protože se tato práce zabývá pouze zkoumáním konfliktů, což je pouze jeden z posuzovaných aspektů při kompletní analýze ve firmě. Při vyhodnocování dotazníků od respondentů české národnosti byl jeden velice odlišný od ostatních. Téměř každá odpověď tohoto respondenta byla negativní. Při označování odpovědi u otázky č. 12, zadal respondent odpověď „vznikl konflikt kvůli nepochopení pracovního úkolu“ a přidal poznámku, že tomu tak bylo už minimálně desetkrát a dodal: „Já zadání úkolu chápu. Ostatní nechápu, že ale je úkol zbytečný a chybně zadaný.“ Bylo by dobré tohoto českého pracovníka eliminovat, protože je vysoce konfliktní. Na druhou stranu ale nevíme, zda není pro tým přínosem např. z hlediska jeho výkonu.

U otázek č. 5 a 6 - konflikty mezi kolegy a konflikty mezi pracovníkem a nadřízeným bylo zjištěno, že konflikty mezi kolegy jsou mnohem častější. Tento důsledek může vyplývat z několika příčin. Jednak, že kolegové sedí společně v kanceláři, vidí se každý den, mohou se navzájem různě rušit, více spolu komunikují a přicházejí do kontaktu. A jednak to, že spolu přichází do kontaktu několik národnostních skupin. Naproti tomu, vedoucí jsou oba české národnosti a nepřicházejí s běžnými pracovníky do tak častého kontaktu.

Z obrázku č. 9 vyplývá, že firma buď nemá dobré zázemí pro zkušenější zaměstnance, kteří se později přesouvají na jiné, perspektivnější místo. Totéž ukazuje i obrázek č. 11 s dobou zaměstnání. Z hlediska konfliktů je to nepříznivý fakt, protože čím jsou lidé v organizaci déle, tím se lépe poznávají a předpokládá se menší výskyt konfliktů. Ale důvod může být také ten, že je pobočka otevřena pouze cca 10 let, proto zde není výskyt lidí starších 41 let.

Celkově lze říci, že v této organizaci jsou nejkonfliktnější rumunská a bulharská národnost. Vyplývá to nejen z vyhodnocených otázek, ale také z komentářů, které respondenti připsávali k otázce č. 14. Byly zaznamenány poznámky, poukazující na jejich hlasité telefonování v kanceláři, a na jejich hlasité projevy ve velké skupině lidí přímo na pracovišti, kde se ostatní snaží dodržovat klid a ticho. Z otázky č. 13 – přínosnost konfliktů se dá také vyvodit, že Rumuni ani Bulhaři z konfliktů nijak neprofitují. nemá z toho profit. U této otázky dokonce jeden Čech zadal jako odpověď „velmi přínosné“, ale s poznámkou: „Jak které“.

Dále také při vyhodnocování dotazníků od rumunské národnosti byla zjištěna odchylka v jednom z dotazníků. Jeden z pracovníků vyplnil dotazník téměř opačně než ostatní pracovníci této národnosti a téměř všechny jeho odpovědi byly pozitivní a podobné českým a slovenským respondentům. Pravděpodobně je to proto, že pracovník je v organizaci již 3 roky a 2 měsíce a plně se adaptoval.

Na základě zjištěných skutečností lze odpovědět na výzkumné otázky:

*Existují rozdíly ve vnímání pracovních konfliktů u pracovníků různých národností?*

Rozdíly ve vnímání pracovních konfliktů u pracovníků různých národností existují.

*Jak často pracovníci různých národností vnímají konflikty s nadřízenými?*

Pracovníci vnímají konflikty s nadřízenými jen zřídka.

*Jak pracovníci různých národností vnímají vztahy na pracovišti?*

Pracovníci bulharské a rumunské národnosti vnímají vztahy na pracovišti jako podprůměrné až průměrné. Pracovníci české, slovenské a polské národnosti vnímají vztahy na pracovišti jako nadprůměrné, pracovníci maďarské, španělské a portugalské národnosti jako velmi nadprůměrné.

*Považují tyto pracovníci konflikty za pozitivní nebo negativní?*

Pracovníci bulharské a rumunské národnosti vnímají konflikty jako negativní, pracovníci české a slovenské národnosti spíše jako pozitivní a ostatní jako neutrální.

*Které typy konfliktů vnímají pracovníci různých národností nejčastěji?*

Pracovníci nejčastěji vnímají konflikty zapříčiněné rozdílností názorů. Dále pak konflikty způsobené nezdvořilostí, šikanou mezi kolegy, urážkami týkající se původu, alkoholem a drogami, špatnou komunikací a nepochopením zadaného úkolu.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou rozdíly ve vnímání konfliktů v rámci různých národností. Tohoto cíle bylo dosaženo a jeho dílčí cíle byly naplněny. Z primárního výzkumu je jasně patrné, že dochází k názorové shodě mezi národnostmi, které jsou si blízké geografickou polohou. Konflikty se nejvíce vyskytovaly u příslušníků bulharské a rumunské národnosti. Nejméně konfliktní jednání bylo zaznamenáno u příslušníků maďarské národnosti. Dle výsledků zjištěných sekundárním výzkumem, bylo zjištěno, že výsledný vliv konfliktů má na vztahy, jak na pracovišti, tak v osobním životě, spíše pozitivní dopad. Jedná se například o poskytnutí příležitosti ke změně nebo k rozuzlení situace, která pramení z dlouhodobě eskalovaného napětí. Pokud ke konfrontaci nedojde, konflikt se bude vyhrocovat a může mít na vztahy destruktivní efekt. Jednou z nejčastějších příčin konfliktů jsou nedorozumění, vznikající absencí komunikace.

Tato práce neumožňuje svým rozsahem obsáhnout celou šíři dané problematiky jako celku, nedílnou součástí studia konfliktů je totiž i jejich řešení. Proto by bylo dobré v budoucnu na tuto práci navázat v rámci například diplomové práce, která svým zadaným rozsahem poskytuje možnost širší analýzy daného tématu.



## Seznam použité literatury

Anonymní interní zdroj firmy X.

BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:b3379ec0-ef26-11e4-b834-005056827e51>.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEŇO, Pavel. *Mobbing a Bossing*. [přednáška]. Praha: ČVUT, 31. března 2009.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. s. 8, 42.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

CARUTH, Donald L., Gail D. CARUTH, Stephanie S. PANE. *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*, 3rd Edition, Westport: Greenwood Publishing Group, 2008. ISBN 978-03-133-5615-5.

ČÁP, Jan a Zdeněk DYTRYCH. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1968. Knížnice psychologické literatury.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DELARA, Ellen W. *Bullying scars: The impact on adult life and relationships*. New York: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-01-902-3367-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

Dictionary.com [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.dictionary.com/browse/defaming>.

EGGERT, Max a Wendy FALZON. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy. ISBN 80-7367-011-9.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HANDY, Charles B. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1985. ISBN 978-01-4009-110-6.

HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0284-4.

Chování.eu [online]. 2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/pracovni-konflikty/c389>.

KAŠPAROVÁ, Eva a Petr HAMPL. *Sociologie řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-81-3.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada, 2010-. Sestra. ISBN 978-80-247-3270-1. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:0c776720-582a-11e4-8b11-005056827e51> s. 155.

KILE, S. (1990) *Helsefarlege leiarskap*. Ein eksplorerande studie. Rapport til Norge. Almenvitenskaplege Forsknkngsråd. Universitat Bergen.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

KUCHYŇKA, Zbyněk. *Neshody a konflikty mezi lidmi: Řízení pracovních kolektivů*. 2. vyd. Praha: Dům techniky ČSVTS, 1988. Studijní texty.

LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.

Management mania [online]. 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalitativni-data>.

Management mania [online]. 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvantitativni-data>.

MATĚJKOVÁ, Erika. *Jak řešit konflikty a problémy v partnerských vztazích*. Praha: Grada, 2007. Partnerské vztahy. ISBN 978-80-247-1832-3.

MEDLÍKOVÁ, O. *Jste příjemce, řešitel nebo uhybač?* In: Psychologie.cz [online]. © Copyright Mindlab s.r.o., 2012. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/jste-resitel-prijemce-nebo-uhybac/>.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

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

MORRILL, CALVIN a CHERYL KING THOMAS. Organizational Conflict Management as Disputing Process The Problem of Social Escalation. *Human Communication Research* [online]. 1992, 18(3), 400-428 [cit. 2017-03-31]. DOI:

10.1111/j.1468-2958.1992.tb00558.x. ISSN 0360-3989. Dostupné z:  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00558.x/abstract>. s. 411.

Multimediaexpo.cz [online]. 2014 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z:  
<http://www.multimediaexpo.cz/mmecz/index.php/Konflikt>.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. Sociologická  
knižnice.

NOVÁK, Tomáš. *Jak bojovat se stresem*. Praha: Grada, 2004. Psychologie pro každého.  
ISBN 80-247-0695-4. Dostupné také z:  
[http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:cf098410-2a26-11e6-a7c6-005056827e52\\_](http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:cf098410-2a26-11e6-a7c6-005056827e52_)

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro  
každého. ISBN 978-80-247-2956-5. s. 32. Dostupné také z:  
[http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:763d6e10-e71e-11e4-b834-005056827e51\\_](http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:763d6e10-e71e-11e4-b834-005056827e51_)

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a  
rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0. s 160.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3.,  
upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby  
pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9.

PROROK, Vladimír a Aleš LISA. *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. Praha:  
Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3027-1. s. 31.

PROROK, Vladimír. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada, 2012.  
ISBN 978-80-247-4179-6.

ROBBINS, Stephen P. and Timothy A. JUDGE. *Organisational Behaviour*. 15th  
Edition. Melbourne: Pearson Higher Education AU, 2013. ISBN 978-0-13-283487-2.

ROBBINS, Stephen, Timothy A. JUDGE, Bruce MILLETT and Maree BOYLE. *Organisational Behaviour*. 7th Edition. Melbourne: Pearson Higher Education AU, 2009. ISBN 978-14-425-6167-0.

Survio [online]. 2012 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod>.

Význam slova [online]. 2016 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com>.

ZARTMAN, I. William. *Peacemaking in international conflict: methods & techniques*. Rev. ed. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 2007. ISBN 192922365X.

ZUBÍKOVÁ, Zdeňka a Renáta DRÁBOVÁ. *Společenské vědy v kostce: pro střední školy*. Havlíčkův Brod: Fragment, 2007. V kostce (Fragment). ISBN 978-80-253-0190-6.

## Seznam obrázků

Obr. 1 Pozitivní přístupy ke konfliktům, vlastní zpracování (Plamínek, 2012) .....	14
Obr. 2 Klasifikace konfliktů, vlastní zpracování (Prorok a Lisa, 2011) .....	15
Obr. 3 Fáze konfliktů dle Plamínka, vlastní zpracování (Plamínek, 2012) .....	19
Obr. 4 Eskalace konfliktu, vlastní zpracování (Kubátová, 2013) .....	21
Obr. 5 Fáze konfliktu dle Robbinse, vlastní zpracování (Robbins, Judge, 2013) .....	22
Obr. 6 Škála závažnosti konfliktů, vlastní zpracování (Robbins, Judge, 2013) .....	23
Obr. 7 Příčiny konfliktů, vlastní zpracování (Handy, 1985) .....	25
Obr. 8 Četnost konfliktů mezi kolegy, vlastní zpracování .....	38
Obr. 9 Četnost konfliktů mezi pracovníkem a nadřízeným, vlastní zpracování .....	39
Obr. 10 Názor respondentů na přínosnost konfliktů, vlastní zpracování .....	44

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Věková struktura, vlastní zpracování.....	37
Tabulka 2 národnostní struktura, vlastní zpracování .....	37
Tabulka 3 Doba zaměstnání v organizaci, vlastní zpracování.....	37
Tabulka 4 Povaha vztahů pracovníků s nadřízenými, vlastní zpracování.....	40
Tabulka 5 povaha vztahů mezi kolegy, vlastní zpracování .....	40
Tabulka 6 Spokojenost se vztahy ve firmě obecně, vlastní zpracování .....	41
Tabulka 7 Spokojenost se vztahy v pracovním týmu, vlastní zpracování.....	41
Tabulka 8 Doba potřebná pro začlenění do týmu, vlastní zpracování .....	42
Tabulka 9 Nejčastější konflikty v organizaci, vlastní zpracování .....	43

# **Přílohy**

**A Dotazník**

**B Dotazník v anglickém jazyce (Questionnaire)**