

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jakub Matoušek

Pracovní vztahy a řešení konfliktů na pracovišti

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013 - 2016

BACHELOR THESIS

Jakub Matoušek

Work relationships and conflicts resolutions at work

Prague 2016

The Bachelor Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.02.2016

Jakub Matoušek

Poděkování

Děkuji paní doktorce Vacínové za metodické vedení a cenné rady, které mi poskytla při psaní této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na pracovní vztahy a řešení konfliktů na pracovišti. V teoretické části se seznámíme s rozdílem mezi pojmy konflikt a problém. Dále si charakterizujeme určité typy konfliktů, jejich řešení, vyhodnocení a nakonec samotnou prevenci vzniku konfliktů. V praktické části budeme zkoumat dosažené zkušenosti respondentů na základě vyplněných dotazníků. Dotazník se skládá z osmnácti různě zaměřených otázek, které se týkají tématu bakalářské práce. Respondenti mají za úkol odpovědět na příslušné otázky podle toho, jaké zkušenosti ze svého zaměstnání mají. Poté všechny zaznamenané odpovědi podrobně vyhodnotím.

Klíčová slova

Druhy konfliktu, fluktuace, komunikace, konflikty, motivace, prevence konfliktů, příčiny, vývoj konfliktu

Annotation

This bachelor's thesis is focused on the work relationships and solutions of conflicts at work. In theoretical part is described difference between conflicts and problems, there are characterized certain types of conflicts, their solutions, their evaluation and conflict prevention. In the practical part is research of respondent's experiences. This research is based on results of questionnaire. The questionnaire consists of 18 different questions that are connected to this thesis. Respondent's task was to answer on these questions and the answer has to reflect their working experiences. In the end all questions are evaluated and processed.

Keywords

Communications, conflicts, conflict preventiv, fluctuation, motivation, reason of conflicts, types of conflicts

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ KONFLIKTU	9
1.1 Rozdíl mezi konfliktem a problémem	11
1.2 Základní rozdělení konfliktů.....	12
1.3 Příčiny konfliktu	13
1.4 Příznaky konfliktů	15
1.5 Vývoj konfliktu	17
2 ŘEŠENÍ KONFLIKTU	20
2.1 Zdroje konfliktů a jejich možná řešení	22
2.2 Systematické urovnání konfliktu	26
2.3 Pozitivní přispění konfliktů	27
2.4 Jak zvládat nepříjemné zaměstnance	29
2.5 Jak řídit konflikt z hlediska strategie.....	30
2.6 Strategie řešení konfliktu.....	31
3 PŘEDCHÁZENÍ KONFLIKTU	34
3.1 Chování manažera	35
3.1.1 Budování atmosféry na pracovišti.....	36
3.2 Vyhledávání počátků konfliktu	37
3.2.1 Prevence konfliktu	38
3.2.2 Podněcujte komunikaci.....	39
4 PRAKTICKÁ ČÁST	41
4.1 Realizace průzkumného řešení	41
4.2 Cílová skupina a cíl průzkumu.....	41
4.3 Hypotézy a metoda.....	41
4.4 Popis postupu průzkumu	42
4.5 Vyhodnocení odpovědí respondentů	43
4.6 Ověření hypotéz.....	61
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Téma bakalářské práce jsou pracovní vztahy a řešení konfliktu na pracovišti. Pracovní vztahy a jejich řešení jsou důležitou složkou řízení lidských zdrojů. Pomocí prevence, vzniku konfliktů a jejího následného řešení pečujeme o stávající zaměstnance. Společnosti, které kladou důraz na tvorbu pozitivního pracovního prostředí, jsou odměněny nízkou fluktuací svých zaměstnanců, což vede k lepší konkurenceschopnosti. Personalisté mohou vzdělávat své zaměstnance s vidinou, že know-how, které je naučí, zůstane uvnitř jejich společnosti. Personalista, který se stará o vzdělávání zaměstnanců může v tomto případě využívat vzdělávací programy, které jsou dlouhodobé. Špatné pracovní prostředí a vztahy na pracovišti mohou mít také nepříznivý vliv na výkon zaměstnanců. Pakliže nadřazený vystavuje řadového zaměstnance stresovým situacím, zaměstnanec může zareagovat horším pracovním výkonem. To se může projevit na množství vyrobených výrobků, nebo na jejich kvalitě. Neustálý stres může mít vliv mimo jiné i na zdravotní stav.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a na praktickou část. V první teoretické části se seznámíme se základním vymezením pojmu konflikt. Popíšeme si, jaký je rozdíl mezi konfliktem a problémem. Dále si zde uvedeme, jaké je základní rozdělení konfliktu a jejich charakteristiku. V dalším průběhu se budeme věnovat možným příčinám konfliktu a jeho následnému vyhodnocení, což je z hlediska prevence velmi důležitým krokem. Ve druhé části se zaměříme na řešení konfliktu a na kroky, které vedou ke zklidnění situace za předpokladu, pokud konflikt vznikl. Ve třetí části se zaměříme na prevenci vzniku konfliktu, který má vliv na mezilidské vztahy na pracovišti.

Praktická část vychází z teoretické části bakalářské práce. Zaměřuje se na pracovní prostředí a na sociální klima na pracovišti, na kterých respondenti pracují. Cílem praktické části, je získat množství informací získané zkušeností s pracovním prostředím od dotázaných, následně je analyzovat a vyhodnotit s předem určenými hypotézami. Výstupem praktické části jsou vyvrácené anebo potvrzené hypotézy, které vytváří pohled na sociální klima na pracovištích.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ KONFLIKTU

Pojem „konflikt“ pochází z latinského slova *conflictus*, což znamená srážka. Skládá se z předpony *con* a hlavní části. Předpona značí, že se jedná o střetnutí dvou účastníků, nikoli pouze o jednostrannou záležitost. Jádrem slova pochází z podstatného jména *flictus*, označující náraz, úder. Doslova se jedná o význam ve smyslu utkat se s někým, srazit se s někým ve vzájemném zápolení, jako například v šarvátce, a bít se s někým, jako např. ve rvačce atd.¹

Podstatným slovem je střet. Při určitém konfliktu může dojít ke střetu několika možných pohledů na věc, odlišných principů a cílů. Vše čím se konflikt projevuje, což jsou například hádky nebo úmyslné mlčení, špatná atmosféra v kolektivu a nebo schválnosti při spolupráci se dá považovat za ukazatele střetu. Paradoxem zůstává to, že mezi nejvíce škodící konfliktů v podnicích nepatří ty, kde může docházet ke střetům odlišných názorů a cílů, ale ty, kde je jádrem konfliktu odlišný pohled na to, jak docílit společného cíle.²

Konflikt poté znamená střet dvou nebo více protichůdných až vylučujících se situací či zájemců o tutéž věc. Co se týče synonym, v českém jazyce můžeme použít termíny jako spor, srážka, soupeření, nesouhlas atd. Vždy je ovšem zapotřebí brát v potaz, že se pokaždé jedná o spor minimálně dvou protichůdných sil.

Svým významem je slovu konflikt též blízký pojem rivalita. Tento pojem pochází z latinského *rivalitas* s významem soupeřivost, žárlivost.

Je třeba si také uvést další slovo příbuzného významu, jako například konkurence a konkurent. Významově tato slova znamenají společně se hnát za týmž cílem. Doslova

¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 17 - 19 s. ISBN 80-7178-642-X

² BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 16 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

se jedná o vysvětlení vrazit do sebe, narazit na sebe, až utkat se s někým. V angličtině concurrent znamená soupeř, soutěžící se mnou o první místo.

„Bližší určení druhu konfliktu. Při určování druhu konfliktu budeme používat často dvou termínů latinského původu. Budeme hovořit o intrapersonálních a interpersonálních. Personální zde znamená osobní. Bližší určení říká, že jednou jde o konflikt uvnitř (intra), jindy o konflikt mezi (inter).“³

Intrapersonální konflikty jsou tedy konflikty vnitřní, individuální konflikty osoby jako jedince. Kdežto interpersonální konflikty jsou konflikty minimálně mezi dvěma lidmi.⁴

Sama skutečnost konfliktu je určitým stavem, ale téměř každý konflikt mezi lidmi má určitý vývoj a tak lze říci, že je současně procesem. Jsou události, které konfliktu předcházejí, mají svůj vývoj a často směřují k jistému výsledku. Podíváme-li se na tento výsledek, pak je třeba říct jednu nepříliš populární, ale ověřenou pravdu.

Ve velkém množství konfliktů, které se ve firmách dějí, se nedá „zvíťazit“. Je však možné je řešit a při tomto řešení dosahovat slušných výsledků.

Pokud se žádný konflikt neobjevuje, neznamená, že neexistuje. Je totiž možné, že je ve fázi, kdy není vidět. Tento konflikt se nazývá konfliktem latentním. Každý konflikt, který se v kolektivu stane, většinou zůstává v hlavách každého účastníka po dlouhou dobu. A pokud myslíme, že je úspěšně vyřešen, skutečnost je zcela odlišná, ve skutečnosti totiž „doutná“ ve skryté podobě. V případě střetu, který se stal před nějakým časem, není možné vždycky říct, že se změnil v trvalý problém. Je také možné, že se nám jej podařilo vyřešit navždy nebo se změnila okolnosti nebo osoby, které střet vyvolaly.

Konflikt má mnoho podob, ale základ je vždy společný a tím je střet lidí. Konflikt sám, nebo jeho pozůstatky nemusí být vždy na první pohled znatelný, ale přesto je ho

³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 20 s. ISBN 80-7178-642-X

⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 20 s. ISBN 80-7178-642-X

možné mezi pracovníky cítit. Může, ale také se nemusí projevovat a stejně tak může, ale nemusí zcela nutně ovlivnit okolí.

Veliká většina z nás vnímá konflikt jako něco negativního, ale je třeba vědět a uvědomovat si, že konflikty k životu patří a každý z nás se s ním někdy setkal nebo ještě setká a tak jej není možné trvale odstranit za života. Konflikty k našemu životu přirozeně patří, což je dáno povahou a chováním lidí. Konflikt může mít i svá pozitiva čili může být užitečný.⁵

1.1 ROZDÍL MEZI KONFLIKTEM A PROBLÉMEM

Pokud máme definovat, co znamená konflikt a problém, znamená to, že konflikt se odehrává mezi pracovníky ve firmě a problém se týká pouze pracovních a věcných záležitostí. Oboje může mít stejný důsledek, ale u problému se spolupracovníci nebo kolegové snaží po pracovní stránce o jeho odstranění i přes případná rozdílná stanoviska, tak aby dosáhli kýženého výsledku. V případě konfliktu mezi pracovníky se ale celý problém stává osobním, kde se každý účastník snaží prosadit své potřeby na úkor druhého nebo více lidí. Často se pak stává, že to poškodí nejen jednotlivce, ale i zájmy celé firmy.

Velké množství konfliktů, které se ve firmách dějí, se naštěstí při vstřícnosti všech stran stávají pouze problémy – všichni ale musí mít snahu a společný cíl. Často to bývá výsledkem kvalitní manažerské práce – schopnostmi vedoucího pracovníka přesvědčit všechny strany konfliktu a uklidnit situaci. Pokud se nepodaří přesvědčit strany sporu o tom, že mají společný cíl a vytvořit u nich pozitivní myšlení je to velká komplikace. To se stává v tom případě, pokud spor existuje dlouhou dobu a zúčastnění si často nepamatují, co bylo jeho pravou příčinou.⁶

⁵ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 16 - 17 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

⁶ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 21 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

Z předchozího textu vyplývá že: „*Převedení konfliktu na problém je jeho nejlepším možným řešením.*“⁷

Nezaměňujme problémy s konflikty. Pokud budeme vydávat konflikt za problém (často kvůli tomu, abychom daný konflikt zlehčovali) tak nic nevyřešíme. Pokud se problém vystupňuje až tak, že se z něho stane konflikt a tím se stává osobním, tak to nejenže nepřispěje k tomu, aby byl vyřešen původní problém, ale tím se následně může stát, že i další problémy, které je nutno řešit, se mohou změnit v konflikty.

1.2 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ KONFLIKTŮ

Konflikt můžeme rozdělovat z několika hledisek - jednak podle počtu osob, které se na konfliktu podílejí, a také podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Podle počtu zúčastněných osob dělíme konflikt na:

- intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní,

Konflikty mezi lidmi vycházejí zevnitř každého jedince. Bojuje se sebou samým, a pokud má udělat obtížné rozhodnutí, většinou neví, co je opravdu důležité. Mohou takto vznikat osobní problémy a střety, které mohou vést k pochybnostem o sobě samém a různým nejistotám.

- interpersonální konflikty – konflikty mezi dvěma lidmi,

Pokud si skupiny osob vzájemně nerozumějí a nedokážou spolu vycházet, mluvíme o interpersonálních konfliktech. Stává se poměrně často, že jsou konflikty přenášeny na jiné osoby a z původně intrapersonálního konfliktu se stává konflikt interpersonální. Pokud zaměstnanec není spokojen se svou stávající prací, popřípadě ji nezvládá, snadno se stává, že přenáší zodpovědnost na své kolegy.

⁷ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 22 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

- skupinové konflikty – uvnitř dané skupiny lidí,
- meziskupinové konflikty – mezi dvěma skupinami lidí.

Při neshodách a sporech v kolektivu nebo mezi různými kolektivy se kromě osobních záležitostí objevují také problémy, které hrají roli v rámci celého podniku nebo větších oddělení. Takové konflikty mezi většími odděleními vznikají také z úprav pracovních vztahů: Například při reorganizacích, stěhování do nových budov, při nástupech nových spolupracovníků nebo při změně vlastníka.⁸

Poslední dvě skupiny se mohou dělit dle toho, jde-li o malé, nebo velké skupiny lidí.

Konflikt jedince s celou skupinou považujeme za zvláštní druh skupinového konfliktu.

Z psychologického hlediska posuzujeme konflikty dle různých aspektů, např. kognitivní aspekt (poznávání) nebo z hlediska zájmů (motivační) aspekt. Jeden či druhý aspekt může při konfliktu výrazně převládat nad druhým či dokonce může ostatní aspekty zcela zastiňovat. Snažme se tohoto jevu využít k třídění konfliktů. Zkusme vnést určitá pravidla do studia této oblasti, kde dodnes není vše rozčleněno podle druhů. Zkusme konflikty rozdělit podle dominance, jedné či druhé psychologické charakteristiky.⁹

1.3 PŘÍČINY KONFLIKTU

Každý konflikt je jiný, ale přesto všechny mají určité společné vlastnosti. Je to dáno tím, že jádrem konfliktů bývá neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů. Může se jednat o rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení, kdy každý ze zaměstnanců hodnotí stejný výkon jiným hodnocením.

„Z hlediska konfliktu bezesporu záleží na tom, zda se správně díváme na věc. Umět správně vyhodnotit problém, to vyžaduje diferencovaný pohled na věc. Pro takovou

⁸ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 19 - 20 s. ISBN 80-247-0533-8.

⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, 21 s. ISBN 80-7178-642-X

diferencovanou perspektivu potřebujete ovšem také široké spektrum informací. Budou-li skutečnosti vnímány pouze z jedné perspektivy, protože chybějí odpovídající odborné i všeobecné znalosti, může dojít snadno k chybnému hodnocení.“¹⁰

Obecně můžeme příčiny konfliktů rozdělit do dvou skupin a to na.

1. Vnější konflikty (věcné, vnější faktory, které jsou přímo závislé na člověku)
2. Vnitřní konflikty (individuální, osobní)

Lze říci, že vnějším pozadím vzniků neshod a konfliktů mezi zaměstnanci bývá často narušení komunikace nebo určité problémy ve výměně informací. Tam, kde dochází k interakci osobnosti, tam se zvyšuje pravděpodobnost vzniku interpersonálního konfliktu. Jednotlivé dispozice je možné nalézt mezi příčinami intrapersonálních konfliktů. Výraznější náchylnost ke konfliktním situacím s ostatními lidmi mají lidé, kteří se cítí momentálně mrzutí, se špatnou náladou, lidé a zaměstnanci, kteří prožívají špatné období, mají strach nebo dokonce zlost. K vyvolání konfliktů často stačí opravdu málo, i jeden nevýrazný podnět stačí k tomu, aby lidé mezi sebou jednali konfrontačně. Jsou lidé, kteří budou vždy vyvolávat hádky a konflikty a bude jim k tomu stačit vždy jen sebemenší podnět.

Vnitřní (individuální) konflikty plynou z různých rozporů v nitru lidí. Mohou také souviset s velice vážnými problémy, které trvají již delší dobu. K významným individuálním dispozicím každého jedince a k vnitřním konfliktům patří určitě také zranitelnost, psychická slabost, nerozpoznání vlastní identity, společenská nevyzrálost, vnitřně rozporná soustava hodnot, neschopnost rozhodovat se a také nedostatek informací pro dobré rozhodování.

Konflikty mohou mít různě viditelné i neviditelné dopady pro dané účastníky nebo skupiny, případně organizace. Obvykle bývají pozitivní i negativní. Ke kladným

¹⁰ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 20 - 21 s. ISBN 80-247-0533-8.

dopadům konfliktu patří zavedení změn všude tam, kde současný systém nebyl dostatečně funkční a výhodný.¹¹

Dalšími příčinami mohou být rozdíly v motivech a cílech, kdy každý zaměstnanec pracuje odlišný počet hodin, se stejným finančním ohodnocením.

V neposlední řadě musíme uvést také obtíže v mezilidských vztazích. Je zřejmé, že tyto obtíže se také prolínají do sociálních vztahů na pracovišti. Konflikt vzniká tehdy, když spolu neladí hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, dále také jejich postoje, role a způsoby chování či jednání. Mezi lidmi je důležité co je spojuje. V některých případech dominují vlastní zájmy a v tomto případě jsou sociální vztahy na pracovišti silně zatíženy. Záleží také na věkové skupině spolupracovníků, kteří se nacházejí na jednom pracovišti (bývá nepsaným pravidlem, že mladší zaměstnanci tíhnou ke své generaci a starší zaměstnanci ke svým starším kolegům). Příčin vzniku konfliktů na pracovišti může být velké množství, z důvodu rozsahu této práce uvádíme pouze některé z nich.¹²

1.4 PŘÍZNAKY KONFLIKTŮ

Určitý problém téměř vždy předchází konfliktu. Spory jen zřídka vznikají bezdůvodně. Konflikty nemusí být na první pohled zřejmé a viditelné. Často se může jednat o takřka neviditelné a těžko postizitelné třenice. Se zkušenostmi a ohleduplností můžeme velice rychle rozpoznat příznaky konfliktu v jeho samém počátku nebo již vzniklý spor. Následující příznaky je nutno brát vážně.

1. Vysoká absence a silná fluktuace

Pokud někdo žije ve stálém stresu, může mít časté zdravotní problémy (např. poruchy spánku, vysoký krevní tlak, bolesti žaludku a časté nevolnosti). Neustálé vnitřní problémy nebo beznaděj, tyto aspekty zhoršují zdravotní stav. Neustálé boje o

¹¹ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 54 - 55 s. ISBN 978-80-247-2959-6.

¹² FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 22 - 23 s. ISBN 80-247-0533-8.

moc, mohou donutit pracovníky například k tomu, aby předstírali onemocnění i bez prokázané diagnózy, protože tento postup vidí často jako jediné možné východisko. Jen díky absenci v práci dokážou nalézt potřebný klid. Velký počet absentujících zaměstnanců bývá obrazem velmi často konfliktního a nepřátelského pracovního prostředí.

Vysoká fluktuace může být odrazem silně konfliktního prostředí. Časté střídání kolegů má negativní vliv na budování přátelského prostředí mezi zaměstnanci a způsobuje vznik častých neshod. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, nehrozí jejich bezdůvodný odchod z pracovní pozice.

2. Apatičnost (lhostejnost, nezájem)

Nezajímají-li se zaměstnanci o svoji práci a nevykazují svůj tvůrčí potenciál, je třeba zpozornět. Mnoho zaměstnanců reaguje na konflikt takovým způsobem, že si splní svůj úkol a téměř na minutu odcházejí z práce, jiní na sebe poutají pozornost častým vyvoláváním hádek a konfliktů.

3. Obavy ze změn

Styl, jakým spolu vedoucí a jejich spolupracovníci komunikují a jak se k sobě chovají a to, jak si spolu rozumí a jaká je jejich spolupráce a společné řešení problému, často ukazuje jaká je firma jako celek.

Pokud se na spolupracovníky díváme jako na protivníky a vedoucí nemají porozumění, když je třeba řešit problémy svých kolegů a podřízených, tak je atmosféra ve firmě špatná a firma nefunguje tak, jak by měla. Zvláště se toto projevuje, když firma potřebuje změny k možnému zlepšení. Tam kde jsou pracovníci pod tlakem a cítí potřebu stále se bránit, často nové úkoly berou jako trest a zároveň se bojí, aby případný dobrý nápad nebyl brán jako chyba a nebyli za něj potrestáni. Naopak v podniku, kde se všichni vzájemně respektují a podporují, se logicky dobrým nápadům daří, a všichni jsou mnohem aktivnější a nebojí se přicházet s novými nápady.

4. Špatná komunikace a zmatky

Pozná se podle toho, že různá oddělení práci mezi sebou nekoordinují a nesetkávají se pravidelně na poradách. Z toho vyplývá, že firemní zaměstnanci nemají relevantní informace a neznají dostatečně souvislosti v jejich pracovních činnostech. Kolují různé zvěsti a kancelářské pomluvy nabírají na obrátkách. Tyto faktory jsou znamením konfliktů, které je třeba zastavit v jejich počátku.

5. Když nadřízení nejsou dobrými manažery

Někteří vedoucí pracovníci působí dojmem, že nejsou připraveni pracovat v roli vedoucího pracovníka a tomu svěřené odpovědnosti. Ze své kanceláře vycházejí pouze sporadicky. Snaží se vyhýbat svým podřízeným a spolupracovníkům. Problémy, které nastávají, zůstávají ležet bez jakékoliv snahy o jejich vyřešení. Zásadní rozhodnutí se dějí samovolně a bohužel často pozdě. Pokud se je podřízený pracovník dovolí kritizovat, reagují velmi neadekvátně a podrážděně.

6. Vytváření mocenských skupin a boj o moc

Informace nejsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu, ale pouze těm, kteří si vzájemně důvěřují. Ostatní pracovníci pak nabývají dojmu izolace, přibývají pokusy získávat uznání a zaměstnanci se snaží získat postavení svého kolegy. Často se přitom používají ostré lokty. Téměř každý den můžeme vidět snahu a boj o moc.¹³

1.5 VÝVOJ KONFLIKTU

Každý konflikt se nějakým způsobem vyvíjí a má určitý průběh. Konflikt vzniká, postupně sílí, dosahuje vrcholu, poté postupně slábne a později zaniká. Pokud umíme rozpoznat tyto jednotlivé fáze, můžeme konfliktům předcházet nebo je alespoň regulovat.

¹³ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 20 - 21 s. ISBN 80-247-0533-8.

Rozdělení konfliktu do 5 kroků.

1. Vzniká napětí

Důvodem mohou být rozdílné postoje, názory, zvyky nebo hodnocení.

2. Dochází k polarizaci

Všichni se snaží urputně držet svoji pozici, jiné názory neakceptují.

3. Strany se pouštějí do vzájemné konfrontace

Je důležité, kdo má pravdu. Konflikt nabírá na síle.

4. Tvoří se skupina stejně smýšlejících lidí

Lidé se přestávají bavit spolu, ale o sobě, snaží se zostudit, zesměšnit a nestoudně odsoudit názory a chování svého protivníka.

5. Vypuká otevřený konflikt

Tón hrubne a lidé se vzájemně poškozují. Konflikt dospěl do bojové fáze.

Co v týmu dělat, abychom v těchto jednotlivých fázích konflikt otupili?

- **Z hlediska napětí:** Je důležité udržet všechny zúčastněné strany v kontaktu. Je třeba, aby si všechny zúčastněné strany uvědomily, že rozdíly v názorech a vzorcích chování jsou zcela v normě, či v některých případech také žádoucím faktorem.
- **Z hlediska polarizace:** Snažte se přimět protivníky k opětovnému rozhovoru. Dejte jim jasně na vědomí, co může jejich chování způsobit.
- **Z hlediska konfrontace:** Snažte se s protivníky vést samostatné rozhovory (to je úkol pro skupinového manažera, tento úkol na sebe může vzít i zkušený kolega, který má současně dostatečnou empatii). Ověřte, co bylo základy toho, že je dotyčný tak moc ukotvený a přesvědčený o své pravdě. Dejte mu jednoznačně na vědomí, že by měl svoje stanovisko a své chování změnit. Vyzvěte ostatní, aby se vyjádřili.
- **Z hlediska koalice:** Jako odpovědný vedoucí, musíte svým podřízeným jasně sdělit, že každá konfliktní situace, poškozuje zájmy celé skupiny a

odebírání jí sílu a energii, kterou potřebuje pro svoji práci. Dejte všem na vědomí, že nebudete mít žádné pochopení pro omezování jednoho nebo více lidí v kolektivu a že žádné hádky již nebudete dále trpět.

- **Z hlediska otevřeného konfliktu:** Pokud se verbální komunikace vyostřila tak daleko, musíte tento problém řešit postupně a v klidu.

2 ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Jakékoliv konflikty nebo střety mezi zaměstnanci a spolupracovníky mohou být jak jednoduché, tak složité. Veliká většina z nich se může navenek jevit jako konflikty přímočaré, ale pod povrchem bývají často o mnoho složitější. Můžeme si také říci, že opírat se ke střetům a konfliktům v duchu anglosaské zvyklosti jako k dílčím chybám je svým způsobem nebezpečné, a pozorovat v nich složitosti bývá naopak kontraproduktivní. Lze také dodat, že se konflikty neustále opakují, i když ne doslova a stejně.

Každý střet či konflikt mezi spolupracovníky je odlišný, protože je každý člověk svým způsobem jiný, zrovna tak, jako je jiná každá situace a její okolnosti jiné. Přes všechny tyto spojitosti platí to, že se různé střety a konfliktní situace mohou opakovat. Nikdy ne doslova, ale pouze jako obecné pravidla a definice, které se stále plní dalším a dalším obsahem. Díky tomu můžeme některé z konfliktů označit, vysvětlit a pokud možno nastínit některé možnosti k jejich vyřešení. Pouček není moc, ale použijeme-li ty nepodstatnější, pak postihneme drtivou většinu konfliktů, se kterými se můžeme setkávat v praxi.¹⁴

K častým důvodům ke vzniku konfliktních situací patří často problematické chování některých zaměstnanců. Řešení problémového chování není příjemné, ale patří k velice důležitým úkolům pro vedoucí pracovníky. A to i proto, protože ho ostatní zaměstnanci od svých nadřízených očekávají.¹⁵

Uvedeme si zde několik kroků, které vedou ke zklidnění situace:

Jedním z prvních kroků je postavit se útokům a agresivnímu chování tváří v tvář. Není dobré, řešit jakýkoliv útok nebo konflikt pomocí faxu, emailu nebo zasláním dopisu. Je nutné říci, že někdy je to obtížné, ale pokud jen zašleme zprávu nebo

¹⁴ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 45 - 46 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

¹⁵ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 241 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

soukromé psaníčko, konflikt tím často jen zhoršíme a různým problémům, zlosti a vyhroceným vztahům se bude dařit mnohem lépe.

Druhý krok: Je nutné říci, že utíkat před konfliktní situací je jednoduché – hlavně, pokud jsme v ohrožení my. Proto nečekejte, až vám někdo ublíží. Je dobré odejít včas, než takováto situace nastane. Je také třeba říci, že pokud se cítíte ublížení a ohroženi tím, co vám někdo řekne, je nutné odolat lákadlu - být ticho a nekomunikovat. Rozhodně před takovou situací neutíkejte, pokud je to možné, udržujte otevřenou komunikaci.

Třetí krok: Pokud s vámi někdo hovoří agresivně a výhružným tónem, je dobré reagovat stejným stylem a sdělit mu ta samá slova, kterými vás naštvál. Pokud člověku sdělíme to samé a uslyší to, co nám řekl a čím nás rozčílil, je možné, že si uvědomí, jaká nevhodná slova použil, čím nás případně ranil a uklidní se. Může se také stát, že mu daná slova budeme muset zopakovat vícekrát, než jen jednou. Tato technika se soustřeďuje na jeden jediný problém a zamezuje tomu, aby se daná konverzace nezvratně vymkla kontrole. Této technice říkáme centrování a udržuje daný konflikt nebo jakýkoliv problém v centru zájmu.

Čtvrtý krok: Je třeba smířit se s tím, že jsme rozzlobeni, ale rozhodně není dobré, abychom se pokoušeli přesunout odpovědnost za své emoce na jiné osoby. Zloba je pouze v nás a zodpovědnost tak neseme pouze my. V žádném případě nikdo z okolí.

Pátý krok: Je nutné naučit se zvládat své emoce. Pokud budete klidní a rozváží, tím snáze se to naučíte. Když budete čelit konfliktu, vezmete to jako určitou možnost ukázat své přednosti, schopnosti, rozvahu, uvolněnost a klid.¹⁶

Je správné, že ne vše je stejné:

Váš názor a váš pohled na věc je vždy jiný, než názor někoho jiného. Nemusí být lepší, ale je rozdílný, než pohled jiného člověka. Nemusí to znamenat, že budete hned s každým ve sporu nebo konfliktní situaci, ale může vám to pomoci k tomu, být lepšími.

¹⁶ LILLEY, Roy C. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 111 - 113 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-251-0687-X.

Je dobře, že mezi lidmi existují určité rozdíly, protože to, jak je každý jiný, může druhého člověka nebo ostatní lidi obohatit.¹⁷

2.1 ZDROJE KONFLIKTŮ A JEJICH MOŽNÁ ŘEŠENÍ

Konflikty jsou doprovodným úkazem všech mezilidských poměrů a to včetně poměrů pracovních. Vznikají z různých příčin a největším nebezpečím jsou nedostatky v personální práci.

Pokusíme se porovnat několik z možných zdrojů konfliktních situací a poukázat na jejich určitá řešení.

Zdroje konfliktů spočívají také:

- **V osobnosti daného jedince a v sociálním chování jednotlivců.** Jde takřka vždy o věčné „potížisty“, osoby, které mají velmi špatný vztah k ostatním jedincům. Dále jsou to osoby, které mají určité sklony k agresivitě a násilí, nedodržování pravidel slušného chování a zejména zákonů. Může se také jednat o osoby, které vnášejí cizorodé návyky na pracoviště a tím obtěžují ostatní. Jedná se například o náboženství a o lidi, kteří se snaží získávat plusy za práci, kterou neodvedli oni, ale jejich spolupracovníci. Dále jsou to osoby, které jsou líné a neukázněné.

Jedním z možných řešení této situace je snaha o usměrnění a pokud neuspějeme, lze doporučit vyřazení daných jedinců z dříve fungujícího pracovního kolektivu.

- **V nedorozumění.** Příčinou nedorozumění bývá špatně vedená komunikace, nedostatečné nebo špatné vysvětlení pracovních úkolů, pravidel a povinností, špatně zvolená forma informování zaměstnanců, nízké vzdělání pracovníků nebo nízká úroveň vzdělání pracovníka, který poskytuje informace svým podřízeným.

¹⁷ MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 48 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

V tomto případě je doporučeno řešení v podobě vzdělávání pracovníků a to včetně vedoucích pracovníků. Vzdělání by mělo být zaměřeno jak na otázky ohledně vedení lidí a komunikace, tak na otázky, které se týkají řízení a vedení práce v podobě konzultací nebo porad.

- **V nedostatecích personální práce.** Častou příčinou bývají nedostatky ve výběru pracovníků, jejich špatného zařazení na pracovní místo, nedostatečné plnění pracovních úkolů, špatné a nejasné hodnocení pracovníků, zanedbávání dostatečného vzdělávání a také špatné péče o zaměstnance.

Řešením je zde změna personální politiky dané organizace a praxe.

- **Ve stylu vedení lidí v dané organizaci.** Nedostatečný respekt lidských práv pracovníků, velmi malá pozornost jejich zájmům a cílům, velké sociální rozdíly mezi zaměstnanci a jejich vedením a mezi různými úrovněmi řízení. Dále pak nerespektování zaměstnanců nebo odborů, neúnosné rozšiřování pracovních povinností a oklešťování práv zaměstnanců.

Možným řešením je vylepšit a změnit způsob vedení pracovníků a zaměřit vzdělávání vedoucích pracovníků na zlepšení stylu vedení lidí v organizaci nebo firmě.

- **Ve způsobu formování týmů.** Při vytváření a formování týmu lidí přihlížíme spíše k tomu, aby měl tým správnou kvalifikační strukturu, ale velmi málo pozornosti věnujeme charakteru osobnosti pracovníků v týmu a osobnosti vedoucího pracovníka.

Řešení je poměrně snadné. Spočívá v kvalitnějším a pečlivějším výběru pracovníků používajícím přijatelná kritéria a způsoby výběru, ale i v důkladnějším psychologickém posouzení zaměstnanců tak, aby si pracovníci seděli i z hlediska osobnostních charakteristik a měli tím tak šanci, vytvořit mezi sebou kladné a přátelské vztahy a tím se zlepšil jejich celkový pracovní výkon.

- **Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur.** Změny se dějí bez ohledu na to, jaký mají názor a postoj pracovníci, o změnách nejsou dostatečně a s předstihem informováni, nikoho

nezajímá jejich názor nebo rady, ačkoliv určité změny přinášejí jak pokles, tak nárůst kvalifikovanosti práce. Je třeba si osvojovat nové pracovní postupy a návyky, případně se rekvalifikovat, dále mohou znamenat snižování počtu pracovních míst, změny nebo zrušení dosavadních fungujících pracovních kolektivů, změny v odměňování nebo v platovém zařazení.

Řešení spočívá hlavně ve včasném informování a vysvětlování provedených změn zaměstnancům, důležité je jejich aktivní zapojení do procesu zaváděných změn. Hlavním cílem by měla být snaha o zmírnění negativních dopadů na zaměstnance v organizaci a zajistit určitou kompenzaci následků provedených změn. Nejdůležitější je, abychom o těchto souvislostech dostatečně a včas informovali své zaměstnance.

- **V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách.** Je třeba vhodného umístění pracoviště, protože pokud umístíme pracovníky na nevhodné místo, může se stát, že tím způsobíme konfliktní situaci. Není vhodné, aby byli pracovníci ze skladů materiálu nebo náhradních dílů v těsném sousedství s kancelářskými prostory, protože by mohl případný hluk vyrušovat ty zaměstnance, kteří potřebují klid na svoji práci. Dále není vhodné to, aby byla práce vykonávána na dislokovaném pracovišti, pokud je třeba intenzivní spolupráce s pracovištěm, které je na jiném, územně odděleném místě. Dále je třeba říci, že možný konflikt může nastat i v případě, že pracujeme na pohyblivém pracovišti, nebo naopak minimální soukromí a klid na práci. Pracovní klima silně ovlivňuje náladu každého člověka a tedy i výskyt konfliktů.

Pokud jsou firmy nebo pracoviště s obsluhou mimo ně, je to složité. Řešením může být snaha eliminovat problémy s tím spojené, například maximální pozornost ze strany vedení, podpora pracovníkům a ulehčení jejich podmínek.

- **V příčinách, které se nacházejí mimo organizaci.** Jsou to takové příčiny, které úzce souvisí s životními podmínkami každého pracovníka, s jeho životní situací, možnými rodinnými problémy nebo problémy s bydlením. Dále pak s nemocí jeho nebo někoho blízkého, ale i s finanční nebo

politickou situací ve společnosti, jedná se tak především o krizi, nezaměstnanost lidí, inflaci a podobně. Stává se, že konflikty, které mají nějakou příčinu a vznikají mimo organizaci, tak dokáží následně vyvolat konflikt také na pracovišti.

Řešení spočívá v tom, že se organizace snaží – pokud to je jen trochu možné – pomoci svým pracovníkům překonat složité situace. S těmito druhy problému by měla každá organizace počítat a být na ně připravena. Vedoucí pracovník by měl mít schopnost empatie a tím se lépe vžít do situace, kterou jeho podřízený prožívá. Měl by mu zadat takové úkoly, při kterých minimalizuje možnost propuknutí konfliktu.¹⁸

Velké množství konfliktů nebo problému na pracovišti může úplně odstranit nebo zmírnit nějaká instituce, která se bude zabývat poradenskou službou a bude poskytovat pomoc pracovníkům, zejména poskytnutím služeb schopného psychologa nebo sociálního pracovníka. Velkým plusem bude, pokud se podaří vybudovat atmosféru otevřenosti a pracovníci budou plně důvěřovat svému nadřízenému, jinak řečeno, pokud se podaří vybudovat vazbu mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci. Pokud má zaměstnanec možnost sdělit své problémy, názory nebo obavy kompetentní osobě, které důvěřuje, je zde veliká šance, že se nám podaří velmi efektivně snížit riziko konfliktní situace.

Pokud se nám podaří vytvořit zdravé a fungující pracovní klima, jedná se o jeden z nejefektivnějších nástrojů, jak se vyhnout konfliktním situacím. Jde o to, aby byli zaměstnanci v odpovídající formě a pokud možno včas informováni o každé záležitosti, která se jich dotýká nebo která by je v jejich organizaci mohla zajímat. Existují různé formy a způsoby, jak informovat své zaměstnance. Jedná se například o podnikové noviny, společné schůze, výroční zprávy, porady. Jsou společnosti, kde mohou zaměstnanci dostávat informace prostřednictvím odborové organizace nebo prostřednictvím návštěvy nejvyšších vedoucích přímo na dané pracoviště.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 336 - 338 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Zaměstnancům by mělo být umožněno, aby se mohli vyjadřovat k záležitostem, týkajících se organizace, ve které pracují, v některých případech by o toto měli být přímo žádáni. Zaměstnanci by měli sdělovat své názory vedení dané organizace v podniku a to třeba přes bezprostředního nadřízeného, nebo prostřednictvím odborové organizace a dalších možností, jako jsou pracovní porady nebo schůze. Prostřednictvím míst, která jsou pro tyto účely vyhrazeny - jedná se například o schránky k tomu určené, také to mohou být různé ankety mezi zaměstnanci. Zaměstnanec může sdělit své pocity vedoucímu osobně, měl by tak ale učinit v jeho návštěvních hodinách.

Je velmi žádoucí, aby takováto vertikální komunikace v organizaci fungovala a byla otevřená jak v klesající, tak stoupající křivce. Pokud budeme před pracovníky tajit některé důležité informace, mohou vznikat různé fámy, které zpravidla mívají velice špatný dopad na pracovní vztahy. Další velice nebezpečnou situací může být to, pokud je pracovníkům omezována nebo dokonce úplně upřena možnost sdělovat své pocity a názory, nejhorší možná je ta varianta, kdy o jejich připomínky nemá nikdo zájem.

2.2 SYSTEMATICKÉ UROVNÁNÍ KONFLIKTU

Konflikt se dá odstranit až poté, pokud ho všichni zúčastnění budou ochotni řešit. Pokud se všichni účastníci odmítají dohodnout, nikdy se nepodaří odstranit konflikt.

Oponenti musejí:

- snažit se najít řešení
- nebagatelizovat daný problém
- přijmout partnera
- ochota udělat kompromis

Pro některé jednotlivce mohou být konflikty poměrně výhodné:

- „oponent“ hledá vzájemnou podporu mezi těmi, kteří uvažují totožně a kteří drží při něm
- ponížit druhého je výhra, za kterou přichází uznání
- určití lidé se drží přísloví „mnoho nepřátel, mnoho cti“. Také se v konfliktu s ostatními vyžívají

Každý člověk ke konfliktu přistupuje jinak: Někteří z nich se konfliktům raději vyhýbají, jiní jsou schopni udělat kompromis a jiní permanentně hledají rozpory a to jen proto, aby měli poslední slovo. Když chcete, aby byl váš tým produktivní a vyrovnaný, je dobré tyto styly konfliktů rozpoznat, abychom je mohli úspěšně vyřešit.¹⁹

2.3 POZITIVNÍ PŘÍSPĚNÍ KONFLIKTŮ

Na konflikty se většinou díváme jen z pohledu jejich destruktivních důsledků. Je ale pravdou, že rozdíly v názorech přináší občas i klady a ne vždy musí být každý konflikt škodlivý. Níže jsou důvody, proč a v čem mohou být konflikty významné a pozitivní.

- Vznikající konflikty poukazují na vznik problému. Mimo jiné můžeme pomocí těchto vzniklých konfliktů odhalit nepřístojné jednání.
- Konflikty dokážou tzv. „vyčistit“ vzduch, odstranit staré spory a staré zvyky v kolektivu.
- Konflikty zesilují uvědomování si určitých problémů osob, kterých se daný konflikt dotýká.
- Konflikt je podnětem k aktivní komunikaci se svými spolupracovníky.
- Konflikty mohou být určitou motivací pro spolupracovníky, aby se dokázali zamyslet nad svojí pracovní náplní a profesní budoucností.
- Konflikty pomáhají ke změnám a zabraňují myšlenkové stagnaci.

Na určitých příkladech lze konstatovat, že „popichování“ k výměnám často sporných názorů, může přinést nové myšlenkové pochody, ale pouze za předpokladu, že tyto uměle vynucené spory opět urovnáme.

- Rozdílnosti v názorech spolupracovníků mohou tvořivost povzbudit. Pro pracovní prostředí může být tento stav užitečnější, než stav stálé nespokojenosti a nedůvěry.

¹⁹ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, 110 – 111 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

- Výměna názorů dvou spolupracovníků může vysvětlit, proč spolu doposud nedokázali spolupracovat. Pokud se tím podaří napětí odstranit, měli by spolu v budoucnu lépe vycházet.
- Pokud se lidé s různými názory naučí vůči sobě slušného chování a jednání, bude je to motivovat ve vzájemném soupeření a tím i lepší práci.
- Neshody mezi spolupracovníky mohou přispět k přehodnocení formy skupinové spolupráce a jejímu následnému uspořádání. Také by to mohlo přispět ke zlepšení vzájemných vztahů v kolektivu.
- Mnoho rozdílů mezi kolegy může také ukázat na problémy, které vznikají při jejich práci a ty je nutno řešit. Pokud se toto povede, lze tak zabránit mnohým potížím i v budoucnu.²⁰

„Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy, ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny. Je-li ohrožována či porušována pouze rovnováha a stabilita zůstává navzdory konfliktu zachována, je konflikt činitelem, který dává systému dynamiku a umožňuje mu měnit se a vyvíjet.“²¹

Jestliže je již jakýkoliv konflikt v procesu, je dobrou volbou, pokud krom jeho řešení najdeme další možná pozitiva. Jako možnost zde uvedu čtyři možné příklady.

- Vytvoření inovace – jakýkoliv konflikt nám umožňuje další pohled na určité věci, které jsme dodnes dělali již existujícím způsobem, a otevírá nám nové cesty k tomu, abychom tyto již zavedené způsoby dokázali změnit.
- Možnost k obměně – konfrontace, případně její vyřešení, poskytuje skvělou příležitost k tomu, abychom provedli určité změny. Z pravidla to jsou takové změny, které se prosazují velmi složitě, nebo neměli důvod k provádění změn.

²⁰ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 28 - 29 s. ISBN 80-247-0533-8.

²¹ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 15 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

- Příležitost k vyhodnocení změn – prvkem pro východisko každého střetu musí být včasné rozpoznání daného stavu, který mu předcházet. Často s tím souvisí možnost vyhodnotit situaci, která se udála, než konflikt vznikl, což dříve prakticky nešlo. Na počátku popsané změny bychom si měli situaci nejprve naplno uvědomit.
- Způsob jak vylepšit vztahy – často důsledkem již uvedených pozitiv. Je to určitá příležitost, jak začít znovu, ale ne zcela od počátku, také je třeba, abychom si z negativ, která nastala a která jsme zvládli, vzali i pozitiva.²²

2.4 JAK ZVLÁDAT NEPŘÍJEMNÉ ZAMĚSTNANCE

Pokud chceme vyřešit problémové chování jakéhokoliv zaměstnance, musíme brát v potaz, zda je možná souvislost například s jeho nedostačujícími schopnostmi, osobními problémy nebo dokonce s jeho vědomým porušováním pracovní kázně.

V případě, že zaměstnanec nepodává dostatečný výkon při výkonu svého povolání, měl by dostat prostor ke zlepšení. Jako jedno z možných řešení se nabízí rozbor jeho nedostatků při výkonu svého povolání a hledání možných východisek. Proto jsou součástí tohoto řešení konkrétní nástroje, které upozorňují zaměstnance, že je potřeba, aby se zlepšil. Jedná se zpravidla pouze o ústní varování, které obvykle mívá povahu rady nebo domluvy, dále pak písemné varování nebo ne příliš pozitivní pololetní nebo roční hodnocení odvedeného pracovního výkonu. Pokud vyčerpáme všechny tyto možnosti, pak přichází na řadu možnost převedení na odlišnou práci (pokud se i v tomto případě opakuje špatné hodnocení odvedeného výkonu nebo při jiných velmi závažných pracovních i výkonových nedostatcích). Pokud selžou i všechna tato předchozí opatření přichází na řadu propuštění ze zaměstnání.

Pokud se problémy týkají osobního života zaměstnance, bylo by dobré ho podpořit a snažit se jeho situaci pochopit. Vedoucí může svému podřízenému pomoci tím způsobem, že nabídne svému zaměstnanci pracovní volno, nebo mu zkrátí pracovní dobu tak, aby měl více času vypořádat se s danou tíživou situací. Toto opatření však

²² BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 19 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

musí trvat pouze krátkou dobu, pak se zaměstnanec musí vrátit ke svým pracovním povinnostem.

Nejzávažnějším problémem, jaký může nastat a zřejmě nejkonfliktnější jsou takové situace, kdy nekompetentní a obtěžující chování vychází z jeho povahových vlastností. Takovéto jednání výrazně dopadá na chování a na výkon lidí v celé organizaci a také se výrazně negativně projevuje v mezilidských vztazích na pracovišti. Takovéto chování a jednání by mělo být rázně utnuto a nemělo by zůstat bez odezvy.²³

Vynecháme-li vulgární, konfliktní chování (závažné chování, jako je úmyslné poškozování věcí nebo jiné nezákonné vystupování), můžeme do této kategorie zařadit:

- *„agresivní, hrubé nebo urážlivé chování, sklon vyvolávat konflikty,*
- *neodpovědnost, sklon k apatickému nebo znučenému chování, nezájem o práci,*
- *vysoká absence nebo nedochvilnost,*
- *nedodržování pracovních nebo obecně platných předpisů,*
- *přenášení či svalování viny na druhé,*
- *nerespektování autorit, neochota přizpůsobovat se okolí nebo hierarchickým vztahům v organizaci,*
- *politikaření (vytváření klik, zatajování informací apod.),*
- *nepřiměřené ambice, například sklon soustřeďovat pozornost, přivlastňovat si výsledky práce ostatních apod.“²⁴*

2.5 JAK ŘÍDIT KONFLIKT Z HLEDISKA STRATEGIE

Pokud budeme znát průběh daného konfliktu, můžeme říci, že by měl manažer cíleně a zavčas zasáhnout, aby se daný konflikt nedostal do fáze cítění, nebo dokonce viditelného konfliktu. Pokud dosáhneme fáze, kdy je konflikt viditelný, bude velmi

²³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 241 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

²⁴ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 241 - 242 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

složité najít jeho další řešení a je zcela možné, že bude mít negativní dozvuk. Kdy by měli manažeři zakročit?

Nejlepším možným řešením je zásah tehdy, pokud je konflikt v počáteční fázi a mít možnost ovlivňovat jeho průběh. Pokud zasáhneme včas, můžeme se vyhnout spoustě problémům, které se mohou ukázat později. Např. v případech, kdy budeme chtít změnit organizační strukturu podniku, by měli manažeři myslet na účinnost změn a také na vztahy mezi danými skupinami lidí. Při změnách organizační struktury by manažeři měli umět předvídat možný dopad na přechod a účinnost těchto změn na vzájemné mezilidské vztahy, na funkční a také divizionální úrovni. Bylo by dobré, aby účinky, které plynou ze změn ve strategii uspořádání, byly zařazeny do strategického procesu a to s hlediskem na předcházení střetům a možným konfliktům, které dříve či později vyplynou na povrch.

Je téměř nemyslitelné, abychom dokázali předvídat komplikovanost změn, projevujících se do strategie podniku. Organizace jsou velmi komplikované systémy, při uskutečňování dlouhodobých změn manažerů ve strategii organizace dochází k často zcela neočekávaným situacím. Díky tomu manažeři nedokážou reagovat v rané fázi střetu a tím mu předcházet. Přechod na novou strategii či strukturu tak často vede k selhání.

Velmi často se stává, že je možné zasáhnout až při obměně z citelného střetu na viditelný. V tomto okamžiku má manažer nejlepší příležitost, jak úspěšně vyřešit daný konflikt mezi pracovníky. Mohou využít velké množství zcela rozdílných strategií.²⁵

2.6 STRATEGIE ŘEŠENÍ KONFLIKTU

U jakéhokoliv sporu můžeme rozlišovat několik rovin, konkrétně tři, které bychom měli brát na vědomí, abychom spory dokázali řešit.

- Podnět, který způsobil vznik sporu
- Co je předmětem daného sporu

²⁵ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

- Důvod daného sporu

Lze také konstatovat, že zatímco podnět můžeme obvykle nalézt v části praktického obsahu, příčiny se téměř vždy skrývají v chování a vztazích v daném kolektivu, ale také mezi jednotlivci. Při řešení sporů je potřeba držet se výše uvedených postupů. Pokud si dokážeme ujasnit určité náročné situace, může se jednat o zásadní krok k vyřešení složitých prvků různých střetů. Díky tomu jsou situace mnohem uspořádanější a tak jim můžeme lépe čelit a překonat je. Pouze tehdy, pokud nalezneme skutečnou příčinu problémů a obě strany si ho jsou vědomy, je možné ho zcela eliminovat, nebo úplně překonat.²⁶

Existuje také několik způsobů, jak řešit konfliktní situace.

- Soužití v míru
- Dohoda
- Východisko překážek
- Cílené předcházení potíží

Soužití v míru:

Účelem je v tomto směru urovnání jakýchkoliv sporů a vyzdvihnout společnou podstatu věci. V ideálním společenství by lidé měli být vedeni k určité soudržnosti, je zde velký počet informací, styků, představ a postojů. Informace v různých vrstvách řízení společnosti nejsou poškozené.

Dohoda:

Různé překážky se řeší diskuzí, žádný z účastníků konfliktu není vítězem, ale zároveň ani prohraným. Není možné žádné dobré, nebo lepší řešení. Dohody pomáhají pouze urovnat určité středy nebo konflikty, ale závažné problémy většinou nevyřeší (některé spory a konflikty se mohou „vyřešit samy“ a to např. změnou nadřízeného, ale

²⁶ PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 91 - 92 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

mohou se také vyřešit změnou organizační struktury. Tuto metodu charakterizuje to, že jsou účastníci daného konfliktu přibližně stejně nebo podobně silní.

Východisko překážek:

Pokud najdeme snahu řešit konflikty před jejich „vzplanutím“, bude to výhodou pro daný podnik nebo organizaci. Konflikty je možné určitým způsobem využít ve prospěch dané organizace. Spory vyvolávají diskuzi a mohou pomoci v rozvoji společnosti.

Metodu, podporující řešení neshod a konfliktů, které vznikají, můžeme hledat v kooperaci stran, které se konfliktu účastní, ale je také potřeba společné shody mezi zúčastněnými.

Cílem této spolupráce pro vyřešení konfliktu je získávání co možná největšího množství informací a znalostí, ale je také potřeba, aby se účastníci dokázali zbavit osobních antipatií, citů a emocí.

Cílené předcházení potíží:

V případech, kdy není třeba rychlého rozhodnutí, ale jsou vyžadovány detailní informace o dané konfliktní situaci, je možné využít postupu, díky kterému se lze konfliktu úplně vyhnout. Z trvalého hlediska se jedná o oddálení řešení daného sporu do budoucnosti. Čas, který manažer získá, by měl využít tak, aby získal dostatek času pro přípravu na vyřešení sporů.²⁷

²⁷ KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 108 - 109 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

3 PŘEDCHÁZENÍ KONFLIKTU

Jak již bylo několikrát řečeno, tak základním nástrojem pro řízení a vyřešení konfliktu v dané organizaci je bezesporu preventivní činnost. Pokud chceme účinně předcházet sporům nebo konfliktům na pracovišti, musíme přijít na to, co dané spory způsobuje a vynaložit co největší snahu, abychom snížili účinek daných konfliktů způsobujících jejich vznik.

Jako hlavní nástroj pro omezení konfliktního potenciálu v organizacích je to, pokud se nám podaří vytvořit dostatečně dobré pracovní prostředí a pokud budeme podporovat a udržovat odpovídající měřítko vnitřní zpětné vazby a hlavně pokud se budeme snažit o vytváření důvěry mezi jednotlivci, skupinami, kolektivy nebo týmy.

Jako jedním z hlavních a velice spolehlivých iniciátorů pro vznik určitých sporů ve firmě nebo v organizaci je stres, který nelze téměř nikdy při jakémkoliv důležitém pracovním výkonu odstranit, je dobré v rámci prevence předcházení konfliktních situací brát na zřetel alespoň to, aby při delším stresovém období nebo větší stresové zátěži na organismus následovalo klidnější období (období relaxace) a aby naši zaměstnanci nežili v permanentním stresu, který jim může výrazně ublížit a tím stresové situace aktivně i nadále vyvolávat.

Poznámka:

Vedoucí pracovníci by si měli dávat pozor na přílišný optimismus. Optimismus je dobrým nástrojem pro snižování konfliktních situací, ale může také působit jako prostředek motivující ke konfliktům. Stačí, pokud ho dáváme najevo netaktním způsobem, na nepatřičném místě nebo v nevhodnou chvíli a také v případě, že je z pohledu nadřazeného v rozporu s realitou. Je-li nástrojem optimismu omezovat konfliktní situace, použijeme jej velice opatrně a s odpovídající mírou.²⁸

Předcházet různým konfliktním situacím je velice důležité, ale je třeba, abychom si uvědomili, že jsou případy, kdy je lepší, pokud konflikt necháme bez povšimnutí

²⁸ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 95 - 96 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

proběhnout. Pokud taková situace nastane, uděláme nejlépe, když bude probíhat otevřený konflikt v námi kontrolovaném prostředí, bez účasti okolí. Toto pravidlo platí pouze v případě, pokud se jedná o konflikt uvnitř managementu.²⁹

3.1 CHOVÁNÍ MANAŽERA

Základem pro prostředí bez konfliktů je to, aby vedoucí svým zaměstnancům dokázali aktivně naslouchat, ale zároveň byli uměření. Je správně, když manažer ví téměř o všem, co se jeho podřízených týká, ale rozhodně není dobré, aby do všeho zasahoval. Pokud bude manažer zasahovat do všeho, podpoří tím naprosto zbytečnou nervozitu svých svěřenců a může se také stát, že si na to jeho svěřenci zvyknou a tím se sníží jejich samostatnost.

Je dobré, pokud nadřízený dává svým podřízeným jasně vědět, že mu na jeho lidech záleží a jejich osud mu není lhostejný. Zkušený manažer a manažeři všeobecně by se měli svých podřízených ptát i na věci, které s jejich prací nesouvisejí, ale spíše s pracovním prostředím, jako např. Jak se vám tu žije?, nebo je možné zde něco vylepšit? Pokud je stav pracoviště zcela v pořádku, doporučuje se, aby se manažeři vyhýbali otázkám typu: Jsou zde problémy? (je totiž možné, že by je oslovený pracovník mohl hledat i tam, kde ve skutečnosti nejsou). Pokud se chceme dozvědět věci, které mohou být citlivé a od konkrétního pracovníka, je lepší, pokud jsme o samotě, ale potřebujeme-li alespoň náznak daného problému, pravděpodobně ho získáme v prostředí, kde se nachází více lidí, protože mezi kolektivem lidí, které vidá téměř každý den, se může cítit mnohem bezpečněji. Znamením, že s námi chce podřízený hovořit, může být oční kontakt. Pokud si takového znamení všimneme, je dobré na něj reagovat, zvláště pokud se jedná o pracovníka, který takovéto znamení nikdy předtím nedával. Je evidentní, že nám tím chce něco naznačit.

Každá zpráva nebo informace, kterou nám podřízený sdělí, by měla mít určitý význam. Takovou informaci je třeba vyslechnout, nicméně to neznamená, že pro nás

²⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 96 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

bude stěžejní. Může se jednat o pouhou část ze stavebnice, která vypadá v celku zcela jinak, než se nám zdá.

Ne všechny spory, ke kterým v organizaci dochází a vedoucí o nich ví, se musí řešit hned. Velké množství konfliktů se vyřeší samovolně, aniž bychom do nich museli zasahovat. Pokud budeme vědět o něčem, co vypadá jako střet, můžeme dát najevo, že o tomto střetu nebo konfliktní situaci víme. Nemusí to být nutně jen ústně, ale jen určitým gestem nebo samotnou přítomností, protože už jen tato skutečnost je určitým zásahem do konfliktní situace, jeho změnou. Pokud se ve zcela ojedinělém, až extrémním ignorování konfliktní situace, kdy se pracovníci mezi sebou velmi ostře hádají, jen proplížíme, dáváme zaměstnancům jasně najevo svůj nezájem a svoji slabost.³⁰

3.1.1 BUDOVÁNÍ ATMOSFÉRY NA PRACOVIŠTI

Každé pracovní prostředí má svým způsobem odlišnou atmosféru a to ve smyslu toho, jak se zde pracovníci cítí. Klima na daném pracovišti je vytvářeno vztahy spolupracovníků, způsobu práce, prostředím atd. Jakmile se cokoliv z těchto faktorů změní, dojde také ke změnám v této atmosféře. Klima ve firmě konflikty nevytváří, ani nezastavuje, ale je nutno říci, že představuje podstatný katalyzátor, který ovlivňuje jejich chod, možné řešení i výsledek.

Aby bylo co nejmenší množství konfliktních situací a pokud možno jejich řešení co nejsnazší, není překvapivě nejlepší atmosférou ta přátelská, ale profesionální. Profesionální atmosféra je taková atmosféra, kde všichni vědí, že máme určitá pravidla v podniku nebo organizaci, která jsou vymahatelná, všichni tyto pravidla znají a v případě, že nastane nějaká mimořádná a nepříjemná situace jakou je určitě každý spor nebo konflikt, umí se s ní vyrovnat.

Jedním z předpokladů k utvoření profesionální atmosféry a vztahů na pracovišti jsou ona pravidla. Daná pravidla by neměla být složitá, ale férová a srozumitelná, a to ve smyslu toho, že neobsahují sankce a žádného z pracovníků nijak nezvýhodňují. Každý

³⁰ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 110 - 111 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

ze zaměstnanců by měl daná pravidla znát a také je podle toho dodržovat. Je také dobré, abychom měli v podniku staršího, zkušeného a respektovaného řečníka, který by v případě jakéhokoliv sporu nebo konfliktu v jeho počátku zasáhl a stanovil tak jednoznačný postup, jak daný spor řešit a ostatní kolegové se s jeho představou dokázali ztotožnit.

Základem profesionálního kolektivu na daném pracovišti je, že se z již praktikovaných pravidel dělá co nejmenší množství výjimek, dle kterých se management striktně chová. Málo co dokáže být tak destruktivní a demotivující, než když vedoucí určuje pravidla svým podřízeným, ale sám je poté nedodržuje. Profesionální a klidná atmosféra panuje pouze tam a pouze tehdy, pokud na pracovišti vůbec existuje a pokud je také uplatňována určitá zpětná vazba. Můžeme také říci, že profesionální atmosféra panuje také tehdy, pokud podřízení vědí, že se v případě jakéhokoliv problému nebo potřeby mohou obrátit na svého přímého nadřízeného, ale v extrémních případech také na nepřímého nadřízeného.

„Budování profesionální atmosféry trvá roky. Vyžaduje nejenom velkou míru snahy, ale také vytrvalost a schopnost prosazovat stále hodnoty ve velmi proměnlivých situacích. Přesto se nám velmi osvědčí, a to mimo jiné právě svou schopností efektivně sloužit jako katalyzátor konfliktů a jako prostředí, které nejenže brání jejich vzniku, ale pokud vzniknou, poskytuje přiměřenou a srozumitelnou platformu jejich řešení.“³¹

3.2 VYHLEDÁVÁNÍ POČÁTKŮ KONFLIKTU

Ve chvíli, kdy dochází na pracovišti k viditelné konfliktní situaci, lze ji nazvat jako situační konflikt, který vznikl neočekávaně, shodou mnoha faktorů, nebo jako projev skrytého sportu, ke kterému se schylovalo již delší dobu. Jedná-li se o druhou možnost, je více než pravděpodobné, že se tento spor dal řešit s předstihem, než vyšel navenek. Jen jsme si ho měli být vědomi. Je velice složité popsat detailně, jak takový typický počátek sporu vypadá, jelikož ho spíše vycítíme, než přečteme. Je-li manažer obdařen alespoň nějakou sociální inteligencí, měl by takovou situaci rozpoznat. Jsou také

³¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 114 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

způsoby, jak lze kvantitativně odhalit místa, kde může vzniknout konfliktní situace, ale nebývají příliš spolehlivé. Nastane-li případ, kdy se viditelně a ve stejný okamžik sníží pracovní výkonnost dvou pracovníků, jejichž práce na sebe nenavazuje, je třeba zpozornět.

Je také dobré poslouchat rozhovory a diskuze svých podřízených, které vedou v zaměstnání. Přejde vám to nevhodné, ale pokud budete naslouchat, jak vaši podřízení probírají osobní život, často narazíme na věci, které mohou být důležité a mohou indikovat blížící se, nebo již přímo probíhající spory. Pokud zjistíme, že mají dva podřízení mezi sebou nějaké stále přetrvávající spory, je možné zareagovat ještě dříve, než vyplynou na povrch. Můžeme reagovat tak, že uděláme určitou organizační změnu, která se dotkne některého z účastníků daného konfliktu, dáme mu více práce nebo změníme určité priority. I pak je vhodné sledovat výsledek těchto kroků, protože taková změna může mít jak pozitivní, tak negativní dopad na pracovníka a tím může vzniknout řada dalších nežádoucích následků.³²

3.2.1 PREVENCE KONFLIKTU

K tomu, abychom dokázali předcházet osobním konfliktům, slouží přímočará diskuze se zaměstnanci, která má za úkol odhalit původ zdroje včas. K velice důležitým činitelům jejich prevence patří:

- *„sladění cílů organizačních jednotek i osob,*
- *jasná pravidla hodnocení a odměňování i rozdělování zdrojů včetně možnosti zaměstnanců zapojit se do jejich konstrukce,*
- *soulad rozhodovacích pravomocí a odpovědností,*
- *včasné vysvětlení a zdůvodnění změn a účast zaměstnanců na jejich povyšování,*
- *správný personální výběr bránící přijetí konfliktních osob či jejich povyšování,*

³² BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 115 - 116 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

- *tréninky a koučování zaměstnanců i vedoucích zaměřené na předcházení a řešení konfliktu.*“³³

3.2.2 PODNĚCUJTE KOMUNIKACI

Spousta konfliktů vyplývá z toho, že zaměstnanci zadržují informace a málo spolu komunikují, nebo existují špatné možnosti komunikace. Proto je velice dobré a vhodné, abychom v rámci firemních zásad dbali na bezkonfliktní výměnu názorů a informací.

Pouze pokud vnímáme komunikaci ve firmě jako poctivou, důvěryhodnou a otevřenou, dokážeme zabránit většině sporů a konfliktním situacím ještě ve stádiu, než propuknou v konflikt.

To konkrétně znamená.

- Informujte se – snažte se získat co nejvíce informací, i když to bude stát nějaký čas!
- Podílejte se na diskuzích a rozhovorech – i přesto, že je to namáhavé!
- Aktivně komunikujte – i když to není vždy příjemné!

Využívejte všech dostupných možností, abyste dokázali vybudovat důvěryhodné komunikační prostředí a pečovali o něj. Ne všude funguje politika otevřených dveří, ale stále platí, že ono neformální povídání si je podstatnou složkou živé komunikační kultury.

Tyto body mohou napomoci zlepšit informovanost a komunikaci na daném pracovišti při kontaktu se spolupracovníky. Takto se lze vyhýbat problémům a konfliktním situacím.

- Chcete-li hodnotit výkony či styl chování, nedělejte to všeobecně, ale pokud možno co nejkonkrétněji.
- Nikdo není dokonalý, myslete na to, že i vy máte své chyby

³³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 236 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

- Kde je to vhodné, snažte se o pozitivní hodnocení provedených výkonů, vyhněte se neoprávněného a urážlivého jednání.
- Zajímejte se o práci svých spolupracovníků, ale i možné problémy s prací spojené, nezapomeňte také na dosažené výsledky.
- V každém případě se vyhněte kritice nepřítomných spolupracovníků.
- Pravdivá, konstruktivní kritika a návrhy na zlepšení jsou vždy pozitivem.³⁴

³⁴ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 89 - 90 s. ISBN 80-247-0533-8.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 REALIZACE PRŮZKUMNÉHO ŘEŠENÍ

Průzkum je zaměřen na osoby, které jsou v pracovně právním vztahu se zaměstnavatelem a mohli přijít do kontaktu s konfliktem na pracovišti.

4.2 CÍLOVÁ SKUPINA A CÍL PRŮZKUMU

Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou osoby oslovené na internetu, bez věkového omezení, kteří mají nějaké pracovní zkušenosti.

Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je sběr dat od dotázaných, kteří vyplní dotazník, který byl umístěn na internetu. Dalším krokem bude analyzování zaznamenaných odpovědí od všech respondentů, kteří vyplnili dotazník. Cílem je ověření tří předem stanovených hypotéz, které souvisí s teoretickou částí mé bakalářské práce na téma (pracovní vztahy a řešení konfliktů na pracovišti). K ověření hypotéz potřebujeme poznat sociální klima a pracovní prostředí, na kterém dotázaní vykonávají pracovní činnost.

4.3 HYPOTÉZY A METODA

Hypotézy

- Složení týmu dle pohlaví neovlivňuje negativně konflikty na pracovišti.
- Různý věk členů týmu neovlivňuje negativně konflikty na pracovišti.
- Značná část respondentů popisuje své pracovní prostředí pozitivně.

Metoda

Pro sběr dat od dotázaných jsem se rozhodl použít metodu dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven z osmnácti otázek, které budou zaměřené na sociální klima (pracovní vztahy uvnitř dané organizace), pracovní prostředí atd.

4.4 POPIS POSTUPU PRŮZKUMU

Krok 1: Stanovení hypotéz s ohledem k teoretické části

Krok 2: Vytvoření dotazníku – vytvoření okruhu otázek ve vztahu k hypotézám.

Krok 3: Předložení dotazníku respondentům

Krok 4: Sběr dat od 18.01.2016 do 29.01.2016

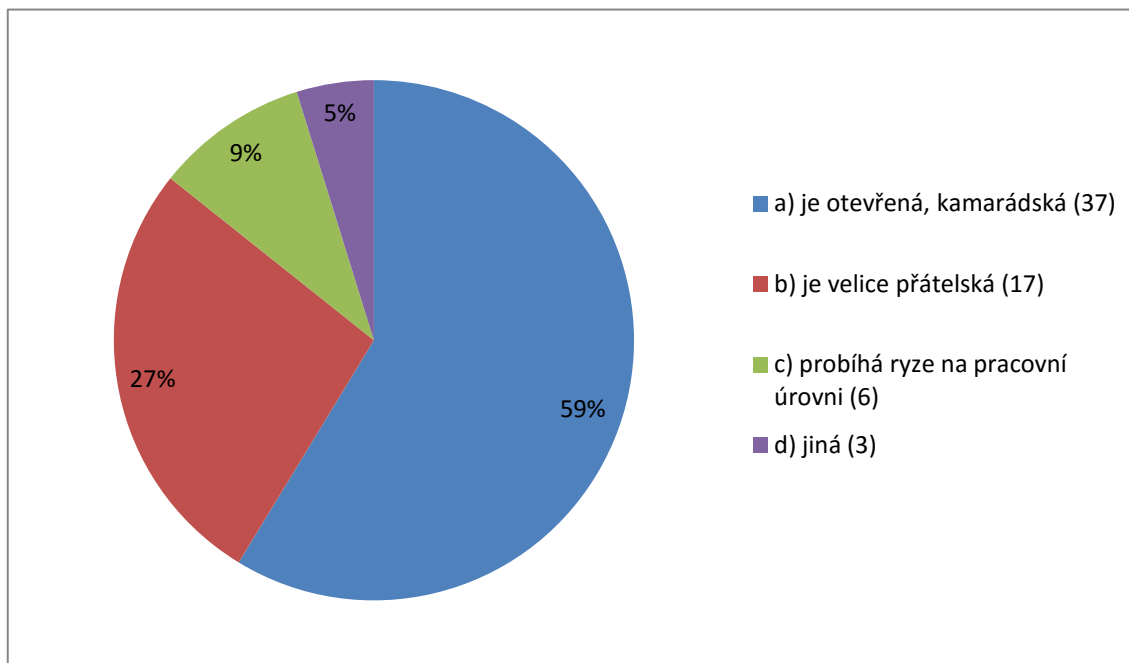
Krok 5: Vyhodnocení odpovědí od respondentů

Krok 6: Ověření hypotéz na základě výsledků z dotazníku

Průzkum probíhal anonymně prostřednictvím internetu, což vedlo k získání odpovědí poměrně velkého počtu respondentů různých věkových kategorií. Lidé také díky anonymitě odpovídají popravdě a tím je možné považovat výsledky výzkumu za relevantní. Jedinou nevýhodu vidím v tom, že je od účastníků výzkumu možné získat jen dané odpovědi a není možné je zkoumat více do detailů.

4.5 VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ

1. Jaká je atmosféra na vašem pracovišti?



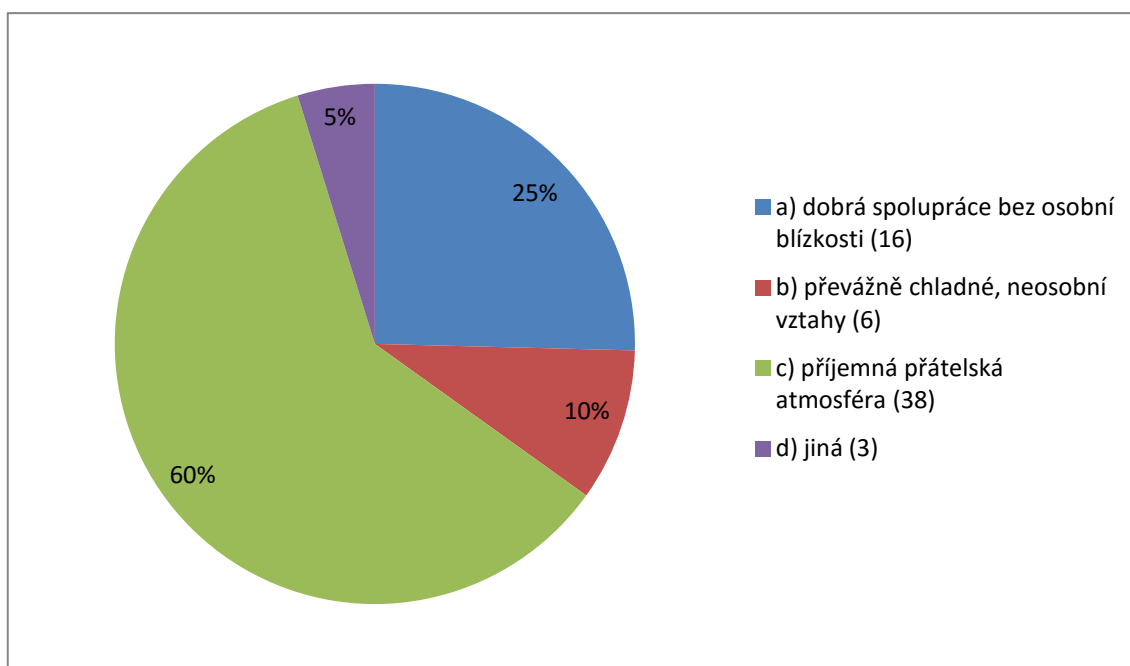
Na otázku, jaká je atmosféra na pracovišti **37 (59%)** respondentů odpovědělo, že je atmosféra na jejich pracovišti **otevřená, kamarádká**. **17 (27%)** dotázaných odpovědělo, že je atmosféra na jejich pracovišti **velice přátelská**. **6 (9%)** respondentů pracuje na pracovišti, kde atmosféra probíhá na **ryze pracovní úrovni** a **3 (5%)** respondentů odpovědělo, že zažívají **jinou** atmosféru.

2. Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na Vašem pracovišti? Zvolte na škále 1* = nejméně spokojen/á, 10* = nejvíce spokojen/á

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl (%)
1 / 10	1	1,6
10 / 10	8	12,7
2 / 10	3	4,8
3 / 10	0	0
4 / 10	2	3,2
5 / 10	6	9,5
6 / 10	3	4,8
7 / 10	10	15,9
8 / 10	12	19,1
9 / 10	18	28,6

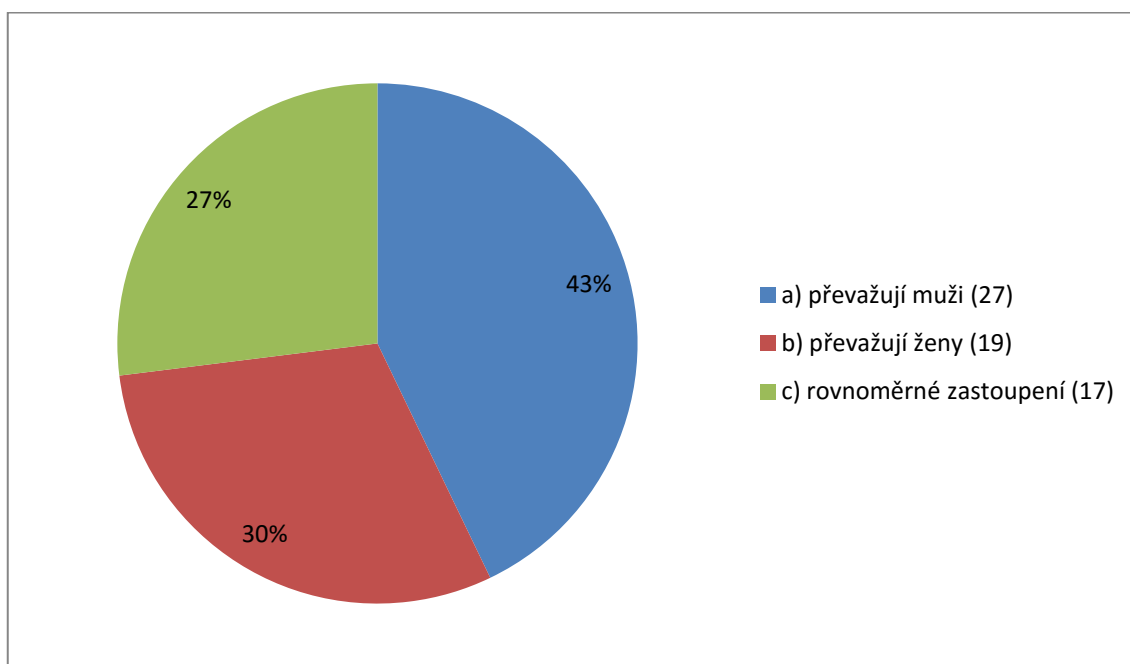
Na základě vztahů mezi kolegy na pracovišti, měli dotázaní ohodnotit na škále od 1 do 10, jak jsou se sociálním klimatem na pracovišti spokojeni. **1 (1,6%)** odpověděl, že není absolutně spokojen (**1/10**). **3 (4,8%)** odpověděli, že nejsou spokojeni (**2/10**). Hodnocení (**3/10**) neoznačil žádný respondent. (**4/10**) označili **2 (3,2%)** respondenti. **6** dotázaných (**9,5%**) vybralo možnost (**5/10**). **3 (4,8%)** respondentů odpovědělo ohledně spokojenosti na pracovišti volbou možnosti (**6/10**). **10 (15,9%)** vybralo možnost (**7/10**). **12 (19,1%)** zvolilo možnost (**8/10**). **18 (28,6%)** zvolilo odpověď na škále 1/10 možnost (**9/10**). Absolutní spokojenost (**10/10**), projevil **8 (12,7%)** respondentů.

3. Jak byste charakterizoval/a vztahy na Vašem pracovišti?



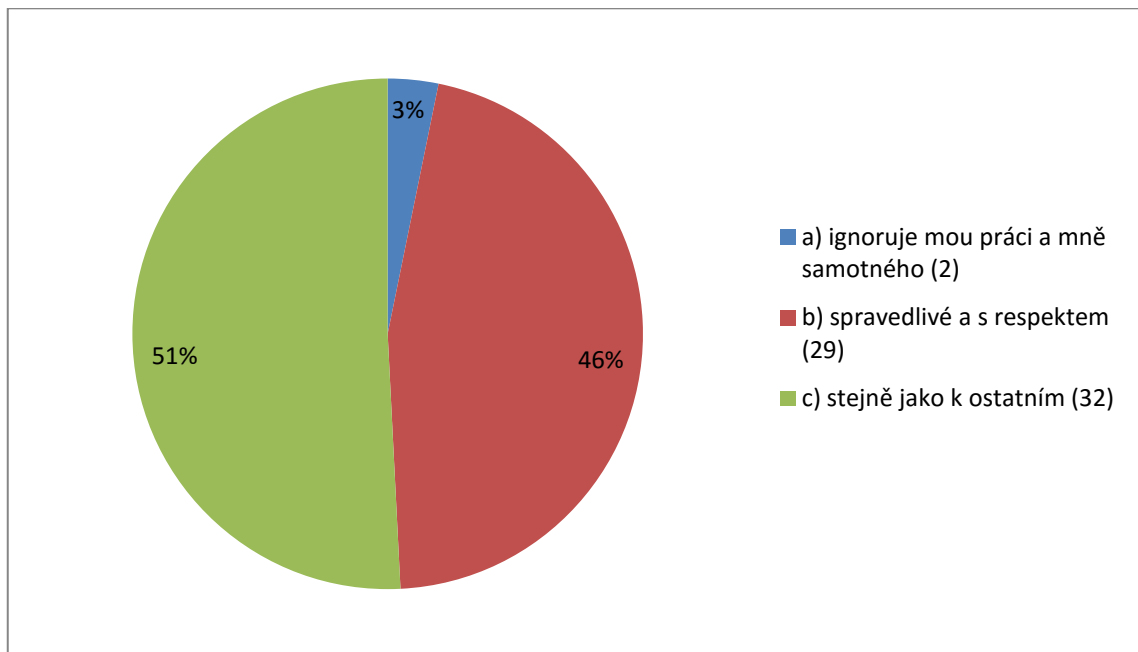
Na otázku ohledně charakteristiky vztahů na pracovišti odpovědělo **16 (25%)** respondentů, že je **spolupráce dobrá, bez osobní blízkosti**. **6 (10%)** odpovědělo, že jejich vztahy na pracovišti jsou **chladné a neosobní**. **38 (60%)** odpovědělo, že jejich vztahy na pracovišti **jsou přátelské**. **3** respondenti (**5%**) odpovědělo „jiná“.

4. Jaký je Váš kolektiv na pracovišti?



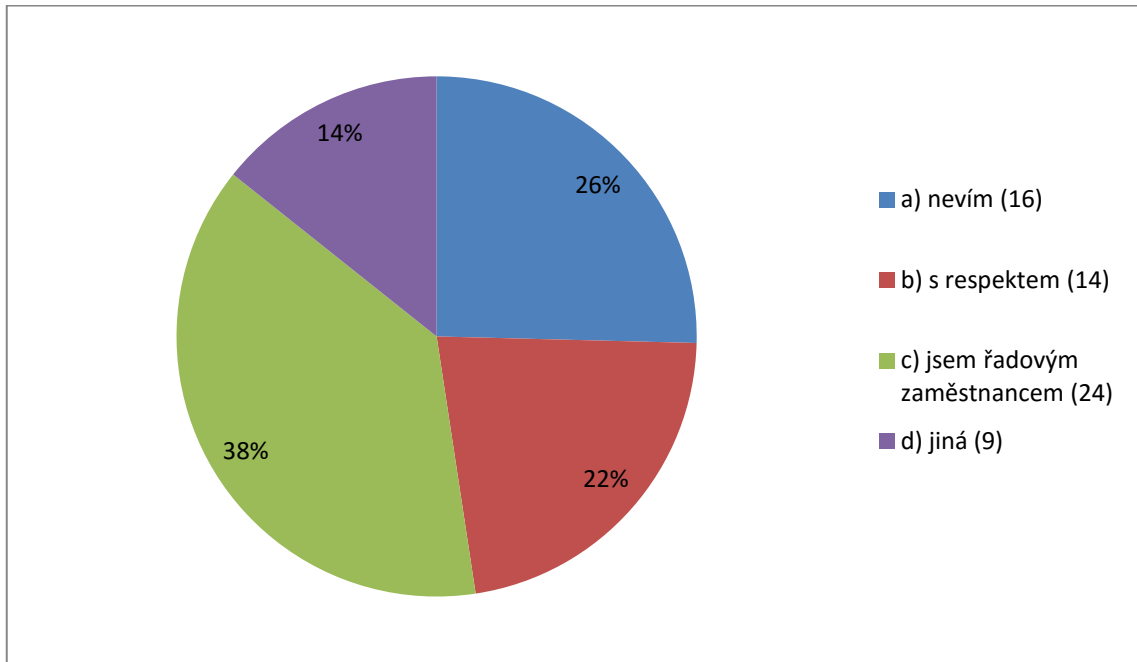
Na otázku, ohledně kolektivu na pracovišti respondenti odpověděli následovně. **27 (43%)** odpovědělo, že na jejich pracovišti **převažují muži**. **19 (30%)** odpovědělo, že **převažují ženy**. **17 (27%)** respondentů odpovědělo, že jejich kolektiv na pracovišti je z hlediska **zastoupení pohlaví vyvážený**.

5. Pro PODŘÍZENÉ: Nadřízený se k mé osobě chová?



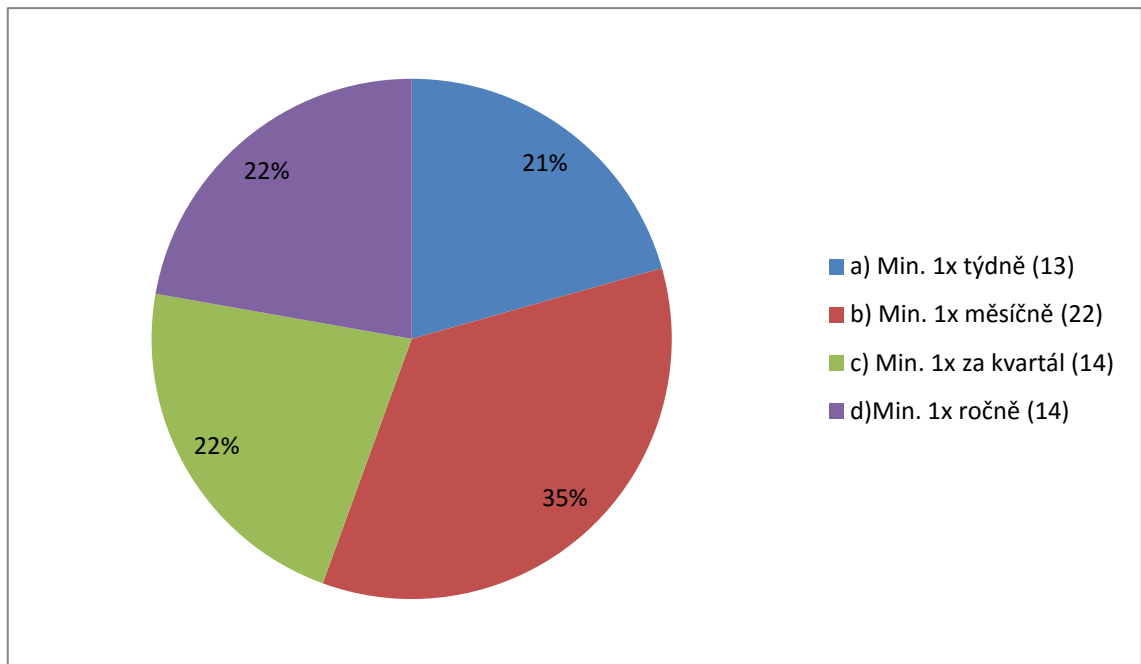
Na otázku pro podřízené odpověděli **2** respondenti (**3%**), že **nadřízený ignoruje jejich práci a je samotné**. **29 (46%)** respondentů odpovědělo, že se k nim nadřízený chová **spravedlivě a s respektem**. **32 (51%)** respondentů odpovědělo, že se k nim nadřízený chová **stejně jako k ostatním**.

6. Pro NADŘÍZENÉ: Podřízení se ke mně chovají?



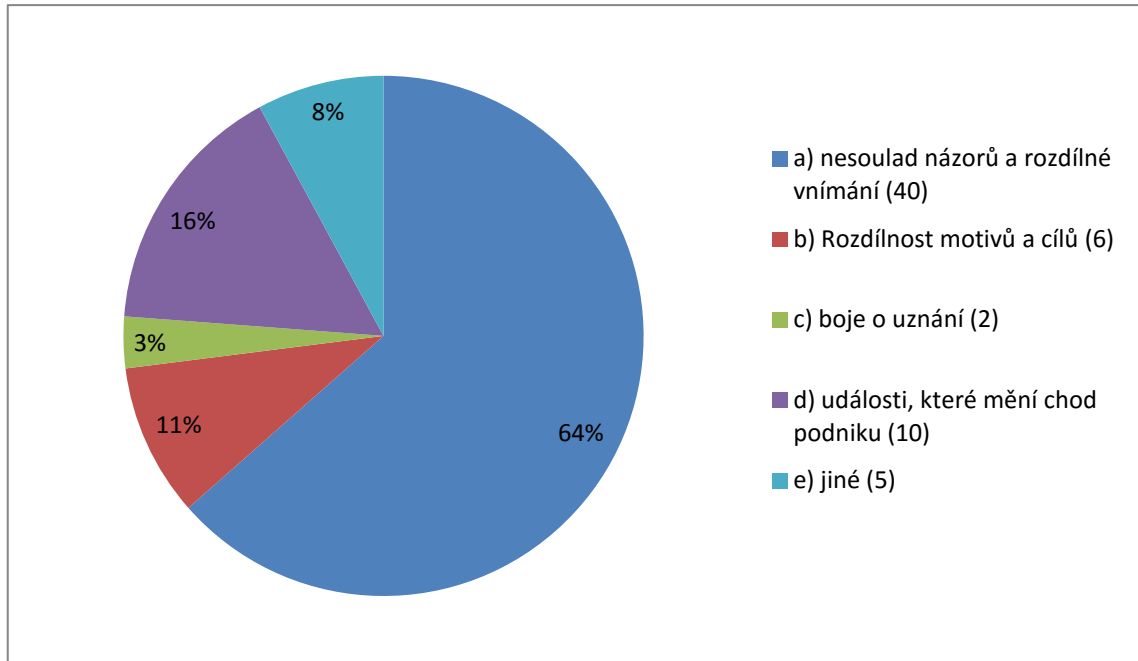
Na otázku pro nadřízené odpovědělo **16 (26%)** respondentů, že **neví**, jak se k nim podřízení chovají. **14 (22%)** odpovědělo, že se k nim podřízení **chovají s respektem**. **24 (38%)** respondentů odpovědělo, že jsou **řadovými zaměstnanci**. **9 (14%)** odpovědělo „**jiná**“.

7. Jak často se vyskytují konflikty na Vašem pracovišti?



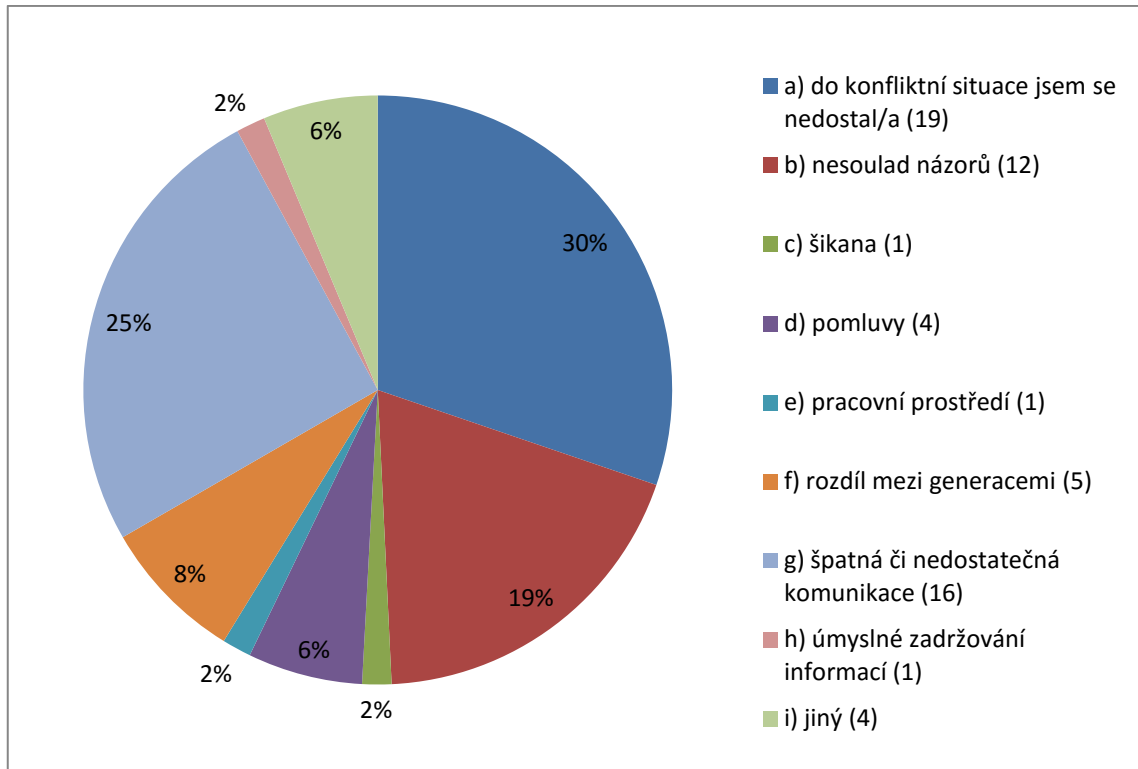
Na otázku, jak často se vyskytují konflikty na Vašem pracovišti, odpovědělo **13** respondentů (**21%**), že minimálně **1x týdně**. **22 (35%)** odpovědělo, že minimálně **1x** měsíčně. **14 (22%)** odpovědělo, že minimálně **1x za kvartál**. **14 (22%)** odpovědělo, že minimálně **1x ročně**.

8. Jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti?



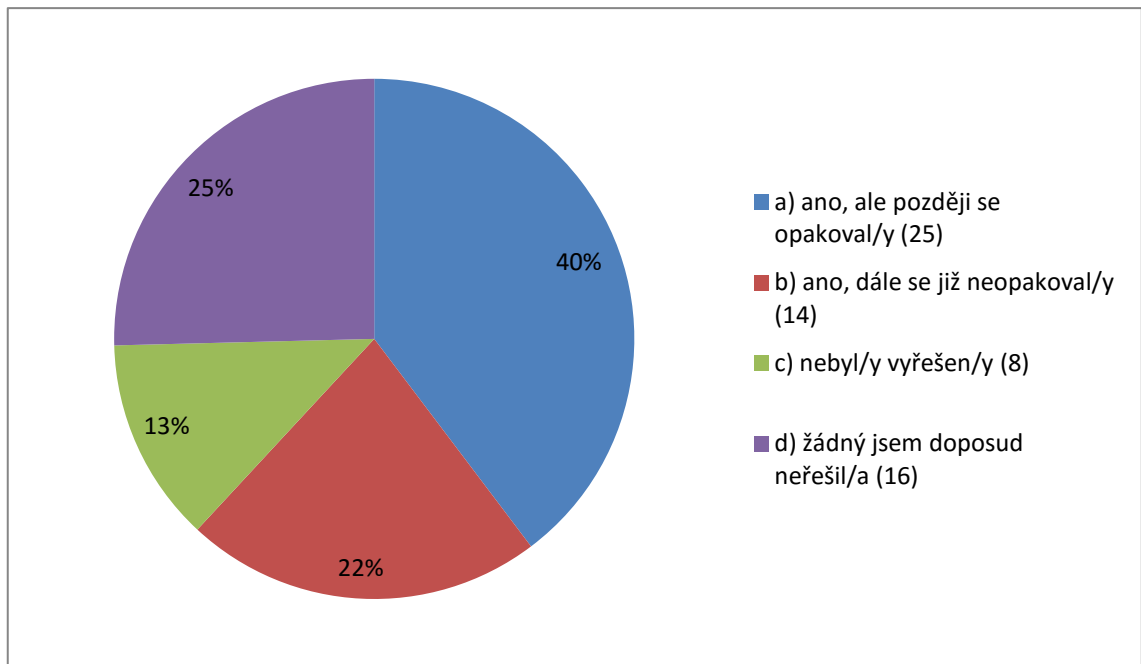
Na otázku, jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti, odpovědělo **40 (64%)** respondentů, že příčinou konfliktu na pracovišti, **je nesoulad názorů a rozdílné vnímání**. **6 (11%)** dotázaných odpovědělo, že příčinou je **rozdílnost motivů a cílů**. **2 (3%)** dotázaných si myslí, že příčinou jsou **boje o uznání**. **10 (16%)** respondentů uvedlo, že příčinou konfliktu jsou **události, které mění chod podniku**. **5 (8%)** respondentů uvedlo jako odpověď „jiné“.

9. Stal/a jste se přímým účastníkem některého z níže uvedených konfliktů?



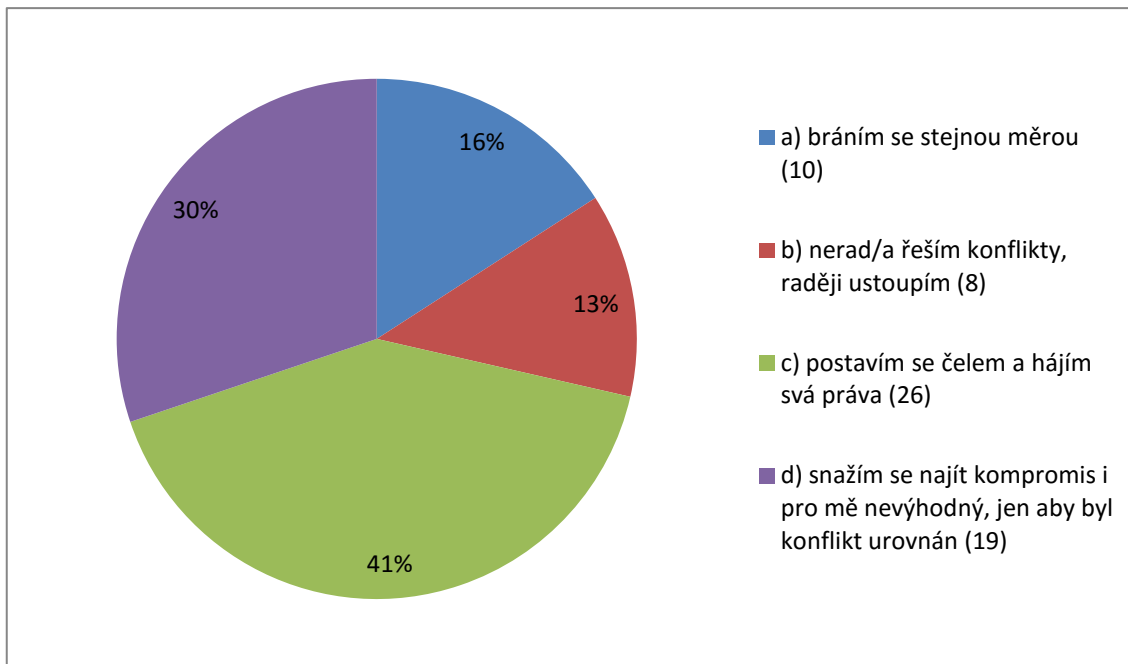
Na otázku, zda mají respondenti zkušenost s nějakým níže uvedeným konfliktem, odpovědělo **19 lidí (30%)**, že **nemají**. **12 lidí (19%)** odpovědělo nesoulad názorů. **1 (2%)** odpověděl/a, že se **stal účastníkem šikany**. **4 (6%)** respondentů odpovědělo, že se **stali účastníkem pomluv**. **1 (2%)** označil/a **pracovní prostředí** jako odpověď. **5 (8%)** respondentů odpovědělo **rozdíl mezi generacemi**. **16 (25%)** vybrali odpověď **špatná či nedostatečná komunikace**. **1 (2%)** uvedl/a jako odpověď **úmyslné zadržování informací** a **4 (6%)** respondentů odpovědělo „**jiný**“.

10. Byl/y konflikt/y vyřešen/y?



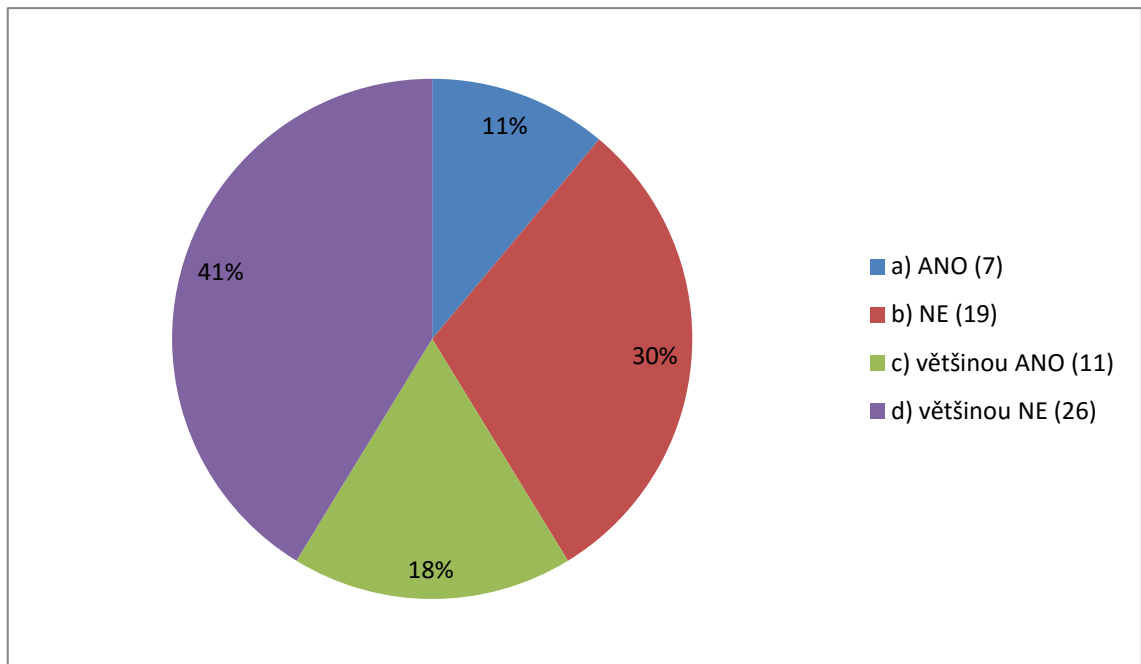
Na otázku, zda byl/y konflikt/y vyřešen/y odpovědělo **25 (40%)** respondentů, že **ano, ale později se opakoval/y**. **14 (22%)** respondentů odpovědělo, že **ano a dále se již neopakoval/y**. **14 (13%)** odpovědělo, že **konflikt/y nebyl/y vyřešen/y**. **16 (25%)** respondentů odpovědělo, že se doposud **neřešili žádné konflikty**.

11. Jak se obecně stavíte k řešení konfliktů na pracovišti?



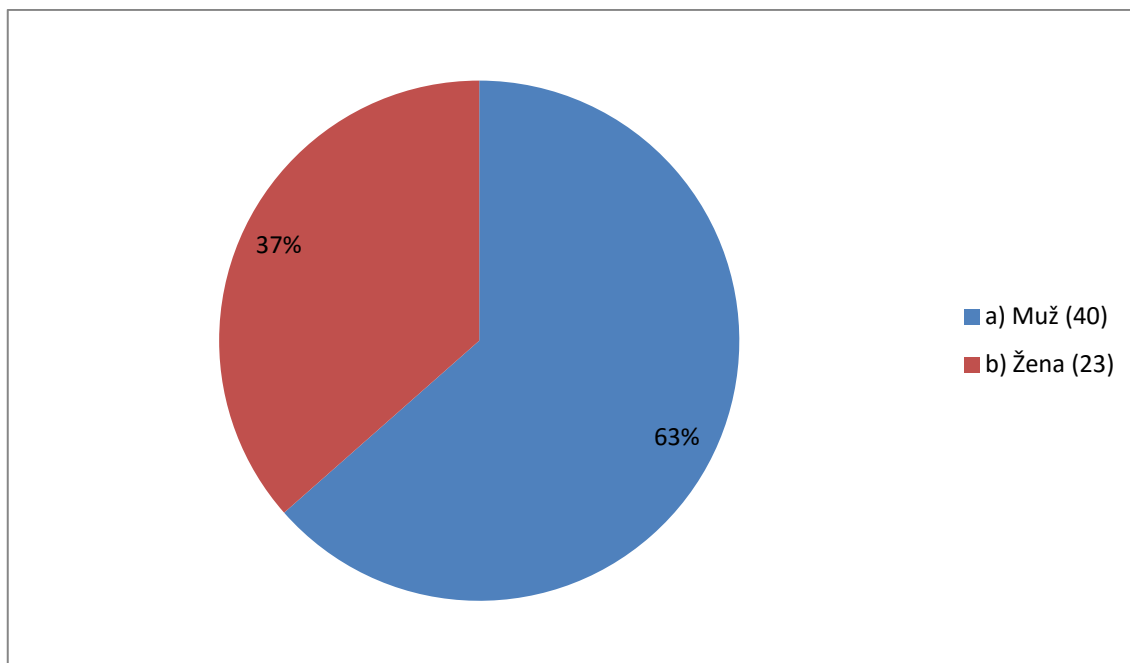
Na otázku jak se obecně stavíte k řešení konfliktu na pracovišti, odpovědělo **10 (16%)** respondentů, že se **brání stejnou měrou**. **8 (13%)** odpovědělo, že **nerad/a řeší konflikty a radši ustoupí**. **26 (41%)** respondentů odpovědělo, že se ke konfliktům **staví čelem a hájí svá práva**. **19 (30%)** odpovědělo, že se snaží najít **kompromis i nevýhodný, jen aby byl konflikt urovnán**.

12. Zapojujete se do konfliktu na pracovišti, i když nejste jeho přímý účastník?



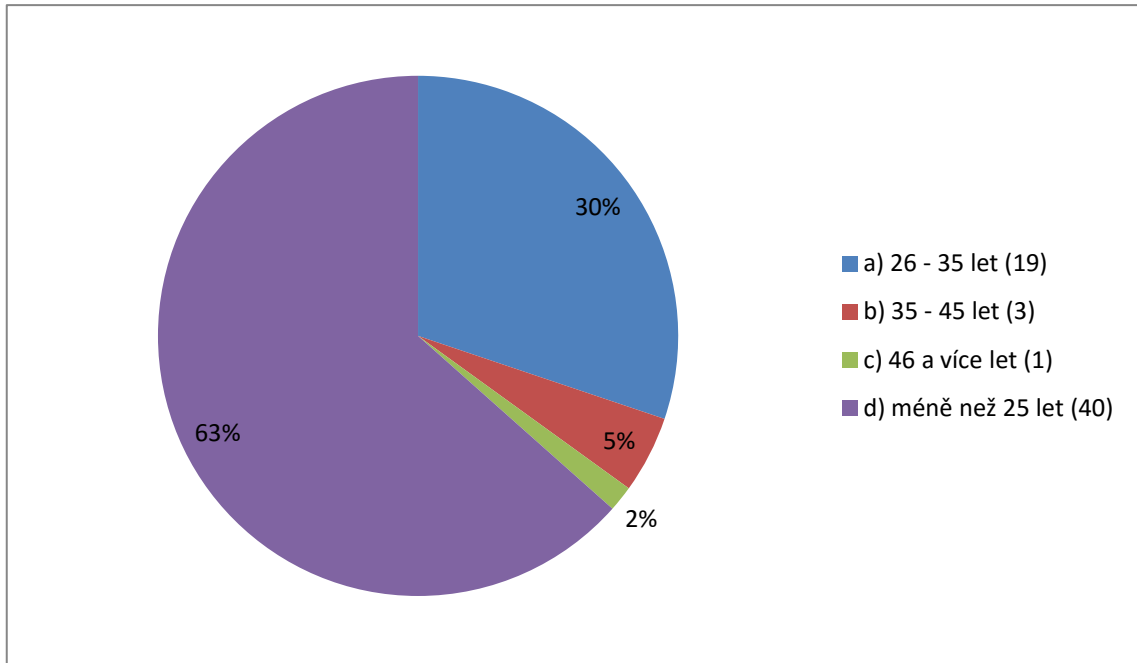
Na otázku zapojíte se do konfliktu na pracovišti, i když nejste jeho přímý účastník, odpovědělo **7 (11%)**, že **ANO**. **19 (30%)** odpovědělo, že **NE**. **11 (18%)** odpovědělo **většinou ANO**. **26 (41%)** odpovědělo **většinou NE**.

13. Jste



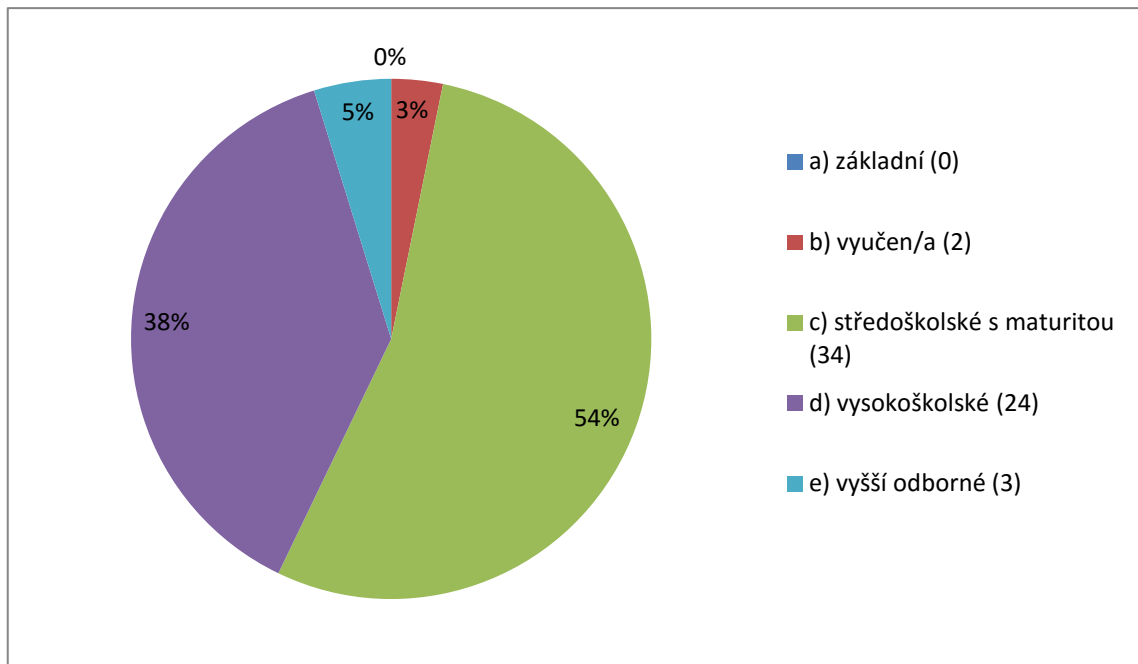
Na otázku jste odpovědělo **40 (63%) mužů**. **23 (37%)** respondentů odpovědělo, že jsou **ženského pohlaví**.

14. Jaký je Váš věk?



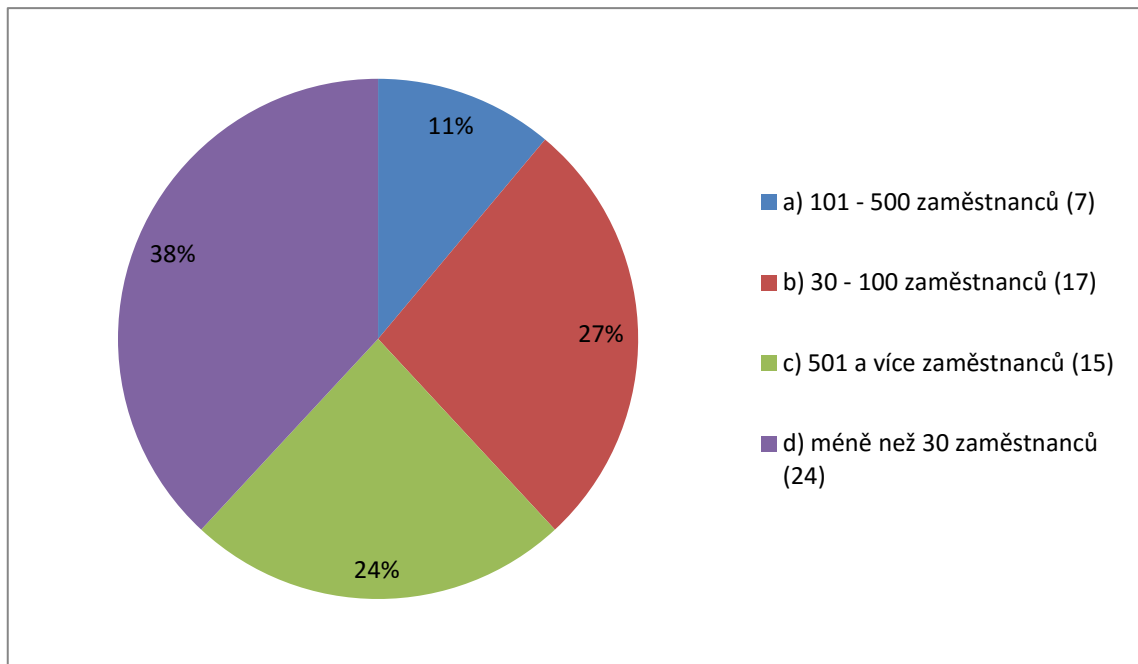
Na otázku jaký je Váš věk odpovědělo celkem 63 respondentů z toho **19 (30%)**, že jejich věk je **26 – 35 let**. **3 (5%)** respondentů ve věku **35 – 45 let**. **1 (2%)** odpovědělo, že jejich věk je **46 a více let**. **40 (63%)** respondentů odpovědělo, že jim **je méně než 25 let**.

15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



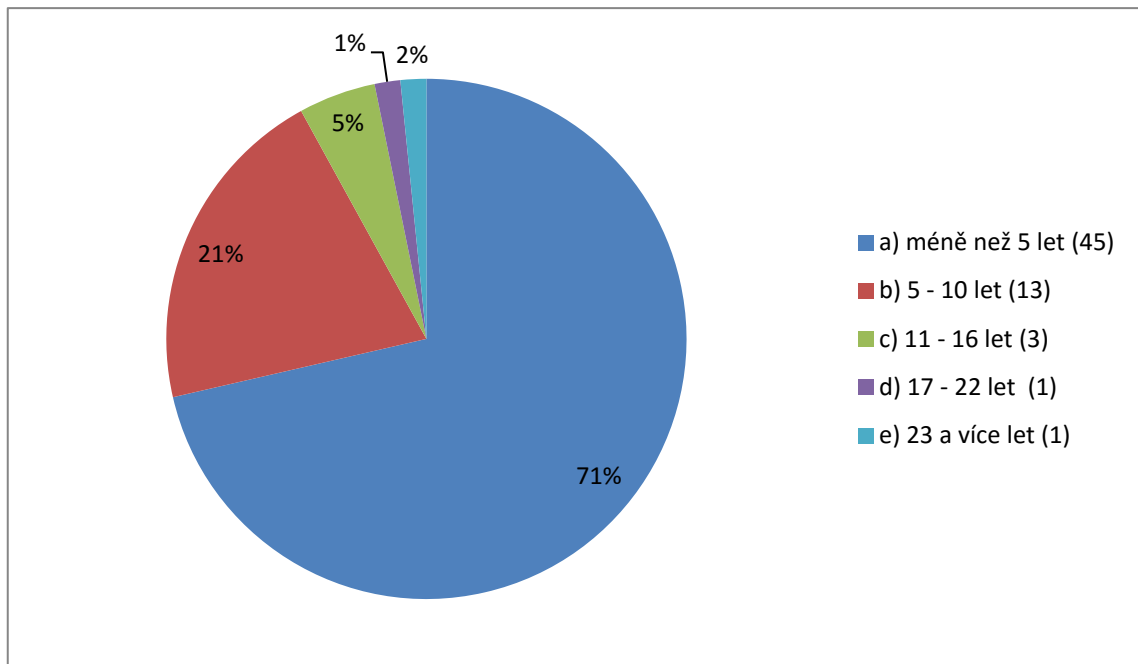
Na otázku, jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání odpověděli respondenti následovně. **Žádný respondent** nevedl, že dosáhl pouze na **základní vzdělání**. **2 (3%)** respondentů odpovědělo **vyučen/a**. **34 (54%)** odpovědělo, že mají **středoškolské vzdělání s maturitou**. **24 (38%)** respondentů odpovědělo, že dosáhli **vysokoškolského vzdělání** a **3 (5%)** odpovědělo, že dosáhli **vyššího odborného vzdělání**.

16. Počet zaměstnanců ve vaší organizaci:



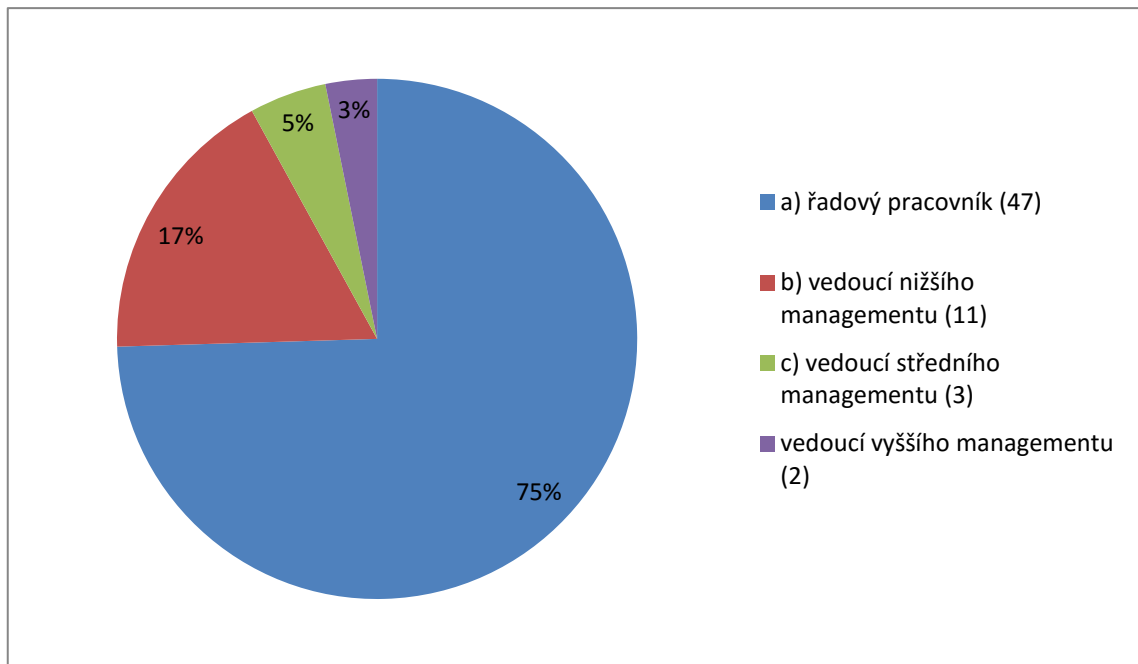
Na otázku, jaký je počet zaměstnanců v jejich organizaci odpovědělo **7 (11%)** respondentů, že **101 – 500**. **17 (27%)**, že **30 – 100 zaměstnanců**. **15 (24%)** odpovědělo, že **501 a více zaměstnanců** a **24 (38%)** odpovědělo, že **méně než 30 zaměstnanců**.

17. Jak dlouho jste celkově v zaměstnaneckém poměru?



Na otázku, jak dlouho jste celkově v zaměstnaneckém poměru odpovědělo **45 (71%)** respondentů, že **méně než 5 let**. **13 (21%)** odpovědělo **5 – 10 let**. **3 (5%)** odpovědělo, že **11 – 16 let**. **1 (1%)** odpověděl **17 – 22 let** a **1 (2%)** **23 a více let**.

18. Na jaké pozici pracujete?



Otázka na jaké pracovní pozici respondenti pracují, odpovědělo **47 (75%)**, že pracují jako **řadoví pracovníci**. **11 (17%)** odpovědělo, že vykonávají práci **vedoucího nižšího managementu**. **3 (5%)** odpovědělo, že pracují jako vedoucí středního managementu. **2 (3%)** pracují na pozici **vedoucího vyššího managementu**.

4.6 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Složení týmu dle pohlaví neovlivňuje negativně konflikty na pracovišti.

- **Potvrzeno**

Na základě analýzy odpovědí od respondentů a jejich následného vyhodnocení, můžeme vidět, že složení týmu dle pohlaví neovlivňuje konflikty. Konflikty jsou ovlivňovány individualitou osobnosti.

Různý věk členů týmu neovlivňuje negativně konflikty na pracovišti.

- **Nepotvrzeno**

V dotazníku respondenti uvedli, že se stali účastníky konfliktu z důvodu rozdílu mezi generacemi. Ačkoliv respondenti nevyužili častěji tuto možnost odpovědi v otázce číslo 9, musíme brát v potaz, že někteří respondenti si tuto možnost zvolili a tím potvrdili, že věková rozdílnost může být negativním aspektem, aby došlo ke vzniku konfliktů, ale není to pravidlem.

Značná část respondentů popisuje své pracovní prostředí pozitivně.

- **Potvrzeno**

Více jak polovina respondentů popisuje své pracovní prostředí a sociální klima pozitivně, což nasvědčuje tomu, že jsou respondenti převážně spokojeni s pracovním prostředím, na kterém vykonávají pracovní činnost.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo seznámení se s pracovními vztahy a řešením konfliktů na pracovišti a sociální klima. Vzhledem k tomu, že jsou tyto pojmy důležité z hlediska řízení lidských zdrojů, zmiňuji ve své práci příčiny konfliktů, které mohou poškozovat mezilidské vztahy na pracovišti, mohou mít negativní dopad na pracovní výkon zaměstnance, celkovou atmosféru na pracovišti a dokonce mohou mít v nejhorším případě i špatný vliv na zdravotní stav zaměstnanců (např. neustálý tlak na pracovní výkon, který zaměstnance přivádí do každodenních stresových situací atd.). V této bakalářské práci jsme se nejprve seznámili s vývojem konfliktu na pracovištích a jejími druhy.

Ve druhé části jsme se věnovali řešení konfliktu na pracovišti, soustředili jsme se na řešení konfliktu z hlediska strategie a také jsme hovořili o tom, jak se vypořádat se zaměstnancem, který vyvolává konfliktní situace a tím narušuje příznivou pracovní atmosféru.

Ačkoliv jsou konflikty obecně považovány za negativní jev, tak nesmíme zapomenout, že z nich můžeme také čerpat zkušenosti, poučovat se z nich a tím z nich také těžit. Například díky vzniklým konfliktům můžeme do budoucna snáze předejít jejich vzniku, nebo v případě, že již nějaké nedorozumění nastane, tak jej můžeme snadněji napravit. Rozdílnosti v našich názorech nám také pomáhají v rozvíjení sebe sama, ukazují nám různé pohledy na věci, otevírají nám obzory, a tím tak zabraňují myšlenkovým stagnacím.

Praktická část vychází z části teoretické. Navazuje na mezilidské vztahy na pracovišti, které jsme si charakterizovali v první části práce. Tyto teoretické poznatky byly základem pro stanovení tří hypotéz a ty vedly k sestavení dotazníku s obsahem osmnácti otázek. Výstupem dotazníkového šetření je analyzování odpovědí od respondentů v různých věkových kategoriích, kterým byl dotazník předložen. Na základě získaných odpovědí od respondentů jsme ověřili hypotézy. Dvě hypotézy se potvrdily a pouze jedna hypotéza se vyvrátila.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 148 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

LILLEY, Roy C. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, viii, 118 s. ISBN 80-251-0687-X.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 139 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

SEZNAM GRAFŮ

Dotazník Graf 1.....	39
Dotazník Graf 2.....	40
Dotazník Graf 3.....	41
Dotazník Graf 4.....	42
Dotazník Graf 5.....	43
Dotazník Graf 6.....	44
Dotazník Graf 7.....	45
Dotazník Graf 8.....	46
Dotazník Graf 9.....	47
Dotazník Graf 10.....	48
Dotazník Graf 11.....	49
Dotazník Graf 12.....	50
Dotazník Graf 13.....	51
Dotazník Graf 14.....	52
Dotazník Graf 15.....	53
Dotazník Graf 16.....	54
Dotazník Graf 17.....	55
Dotazník Graf 18.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Vyberte odpověď, která vás zajímá:

Poznámka: Můžete zaškrtnout pouze jednu odpověď.

1. Jaká je atmosféra na vašem pracovišti?
 - a) je otevřená, kamarádská
 - b) je velice přátelská
 - c) probíhá ryze na pracovní úrovni
 - d) jiná (vaše odpověď)

2. Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na Vašem pracovišti? Zvolte na škále 1 = nejméně spokojen/á, 10 = nejvíce spokojen/á

3. Jak byste charakterizoval/a vztahy na Vašem pracovišti?
 - a) dobrá spolupráce bez osobní blízkosti
 - b) převážně chladné, neosobní vztahy
 - c) příjemná přátelská atmosféra
 - d) jiná (vaše odpověď)

4. Jaký je Váš kolektiv na pracovišti?
 - a) převažují muži
 - b) převažují ženy
 - c) rovnoměrné zastoupení

5. Pro PODŘÍZENÉ: Nadřízený se k mé osobě chová?
 - a) ignoruje mou práci a mně samotného
 - b) spravedlivě a s respektem
 - c) stejně jako k ostatním

6. Pro NADŘÍZENÉ: Podřízení se ke mně chovají?
- a) nevím
 - b) s respektem
 - c) jsem řadovým zaměstnancem
 - d) jiná
7. Jak často se vyskytují konflikty na Vašem pracovišti?
- a) Min. 1x týdně
 - b) Min. 1x měsíčně
 - c) Min. 1x za kvartál
 - d) Min. 1x ročně
8. Jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti?
- a) nesoulad názorů a rozdílné vnímání
 - b) rozdílnost motivů a cílů
 - c) boje o uznání
 - d) události, které mění chod podniku
 - e) jiné – prosím jmenujte
9. Stal/a jste se přímým účastníkem některého z níže uvedených konfliktů?
- a) do konfliktní situace jsem se nedostal/a
 - b) nesoulad názorů
 - c) šikana
 - d) pomluvy
 - e) pracovní prostředí
 - f) rozdíl mezi generacemi
 - g) špatná či nedostatečná komunikace
 - h) úmyslné zadržování informací
 - i) Jiný – prosím jmenujte

10. Byl/y konflikt/y vyřešen/y?

- a) ano, ale později se opakoval/y
- b) ano, dále se již neopakoval/y
- c) nebyl/y vyřešen/y
- d) žádný jsem doposud neřešil/a

11. Jak se obecně stavíte k řešení konfliktů na pracovišti?

- a) bráním se stejnou měrou
- b) nerad/a řeším konflikty, raději ustoupím
- c) postavím se čelem a hájím svá práva
- d) snažím se najít kompromis i pro mě nevýhodný, jen aby byl konflikt urovnán

12. Zapojujete se do konfliktu na pracovišti, i když nejste jeho přímý účastník?

- a) ANO
- b) NE
- c) většinou ANO
- d) většinou NE

13. Jste

- a) Muž
- b) Žena

14. Jaký je Váš věk?

- a) 26 – 35 let
- b) 36 – 45 let
- c) 46 a více let
- d) méně než 25 let

15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské
- e) vyšší odborné

16. Počet zaměstnanců ve vaší organizaci:

- a) 101 – 500 zaměstnanců
- b) 30 – 100 zaměstnanců
- c) 501 a více zaměstnanců
- d) méně než 30 zaměstnanců

17. Jak dlouho jste celkově v zaměstnaneckém poměru?

- a) méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 11 – 16 let
- d) 17 – 22 let
- e) 23 a více let

18. Na jaké pozici pracujete?

- a) řadový pracovník
- b) vedoucí nižšího managementu
- c) vedoucí středního managementu
- d) vedoucí vyššího managementu

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jakub Matoušek

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Pracovní vztahy a řešení konfliktů na pracovišti

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová CSc.