

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Konflikt v lékařském prostředí**

**Conflict in the pharmaceutical environment**

Bakalářská práce

Eva Hrušková

2021

Mgr. Alena Jáchimová

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2020/2021

Jméno a příjmení studenta:	Eva Hrušková
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Konflikt v lékárenském prostředí a jeho vliv na pracovní výkon zaměstnance
Klíčová slova v českém jazyce:	Konflikt, pracovní výkon, stres, farmaceut
Název tématu v anglickém jazyce:	Conflict in the pharmaceutical environment and its impact on employee job performance
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Conflict, work performance, stress, pharmacist

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b> Téměř 20 let pracuji v lékárně jako farmaceutický asistent. Teprve v poslední době se farmaceuti začínají řadit mezi pomáhající profese. Náročnost profese spočívá v důrazu na vysokou odbornost, na schopnost aktivně naslouchat a efektivně komunikovat. Důležitá je také soustředěnost, profesionalita, empatie a další vlastnosti, na které konflikt může mít vliv. Na zaměstnance lékáren jsou kladeny vysoké nároky ze strany pacienta, ale i ze strany zaměstnavatele. Může tak v lékárnách docházet ke konfliktům intrapersonálním i interpersonálním. Vzdělávání zaměstnanců lékáren je zaměřeno především na řešení konfliktů se zákazníkem, ale na spory, které mohou probíhat v týmu lékárny nebo i uvnitř každého z nás se zapomíná.
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b> .. Hlavním tématem bakalářské práce je konflikt, intrapersonální i interpersonální, který může probíhat u zaměstnanců lékáren a v jejich týmech. Popíši úskalí a náročnost pomáhající profese, konkrétně farmaceutů. Zaměřím se na konflikty, které v lékárně mohou probíhat a jaký můžou mít vliv na pracovní výkon. Práce se bude opírat o dotazníkové šetření se zaměřím na subjektivní hodnocení dopadu sporů na farmaceuty.
3.	<b>Cíl práce max. 5 řádků:</b> .. Cílem bakalářské práce je prozkoumání vlivu konfliktu na pracovní výkon zaměstnanců lékáren a rizika s tím spojená.
4.	<b>Charakteristika použitých metod:</b> .. Použité metody – teoretická část – sonda a komparace, praktická část - dotazník
5.	<b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b> Teoretická část 1. Role farmaceuta v lékárně 2. Konflikty v lékárně 3. Vliv konfliktu na pracovní výkon

	<p>4. Přístup ke konfliktům  5. Minimalizace dopadu na pracovní výkon  Praktická část</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotazník: jeho sestavení, zadání a průběh výzkumu</li> <li>- Vyhodnocení dotazníkového šetření</li> <li>- Klíčová zjištění a doporučení</li> </ul>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. <i>Projektový management podle IPMA</i>. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. <i>Management lidských zdrojů</i>. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. <i>Velký psychologický slovník</i>. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.</p> <p>HOLÁ, Lenka. <i>Mediace a možnosti využití v praxi</i>. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3.</p> <p>JANKOVSKÝ, Jiří. <i>Etika pro pomáhající profese</i>. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2018. ISBN 978-80-7553-414-9.</p> <p>KOPŘIVA, Karel. <i>Lidský vztah jako součást profese: [psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese]</i>. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.</p> <p>MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. <i>Jak řešit konflikty na pracovišti</i>. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.</p> <p>NAKONEČNÝ, Milan. <i>Sociální psychologie</i>. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.</p> <p>PAULÍK, Karel. <i>Psychologie lidské odolnosti</i>. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.</p> <p>PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. <i>Asertivitou proti stresu</i>. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.</p> <p>RABIŇÁKOVÁ, Dana a Marek MIČIENKA, ed. <i>Konflikt, kořeni života: průvodce řešením konfliktů pro učitele a studenty středních škol</i>. 2., rev. vyd. Praha: Partners Czech, 2004. ISBN 80-239-3339-6.</p> <p>SCHMIDBAUER, Wolfgang. <i>Psychická úskalí pomáhajících profesí</i>. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.</p> <p>ŠPIRUDOVÁ, Lenka. <i>Doprovázení v ošetrovatelství I: pomáhající profese, doprovázení a systém podpor pro pacienty</i>. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5710-0.</p>

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: ..... *Alena JALUŠKOVÁ* .....

Podpis: ..... *A. Jalušková* ..... dne: *20.8.2020* .....

**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.**

Podpis: ..... *I. Patulka* ..... dne: *21. 8. 2020* .....



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma konflikt v lékařském prostředí jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdal/a na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne

Eva Hrušková

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Mgr. Aleně Jáchimové za pomoc, inspirativní rady a cenné zkušenosti, dále Ing. Anetě Mazouchové za statistické podklady a všem zaměstnancům vybrané organizace, kteří se se mnou podělili o své zkušenosti a pocity.

## **Anotace:**

Bakalářská práce zkoumá interpersonální konflikt, který probíhá na pracovišti lékárenského zařízení. Teoretická část seznamuje s prostředím lékárny, s pracovní náplní farmaceutů a farmaceutických asistentů. Na základě literární rešerše jsou stručně shrnuty konflikty, jejich vliv na pracovní výkon, přístupy a minimalizace dopadu na zaměstnance lékáren. Praktická část zkoumá vnímání konfliktu z pohledu farmaceutické profese.

## **Klíčová slova**

Konflikt, pracovní výkon, farmaceut

## **Annotation:**

This bachelor thesis analyzes interpersonal conflicts that are happening at the pharmaceutical workplace. The theoretical part introduces the pharmaceutical workplace, job content of pharmaceutical employees and assistants. Based on literary research a basic summary of conflicts' influence on work performance, approach and minimizing of the impact on the pharmaceutical employees had been introduced. Practical part of the thesis analysis the perception of conflicts from the point of view of the pharmaceutical profession.

## **Keywords**

conflicts, work performance, pharmaceutical employee

# Obsah

Úvod .....	1
Teoretická část	
1. Role farmaceuta v lékárně .....	3
1.1 Farmaceut jako pomáhající profese .....	3
1.2 Prostředí lékárny .....	5
2. Konflikty v lékárně .....	7
2.1 Definice konfliktu .....	7
2.2 Rozdělení konfliktu .....	8
2.3 Příčiny konfliktu .....	9
2.4 Cyklus konfliktu .....	10
3. Vliv konfliktu na pracovní výkon .....	11
4. Přístup ke konfliktům .....	13
4.1 Mediace .....	14
4.2 Asertivní řešení konfliktu .....	14
4.3 Efektivní řešení konfliktu .....	15
4.4 Deeskalace .....	16
5. Minimalizace dopadu na pracovní výkon.....	18
Praktická část.....	
6. Použité metody a výzkumné otázky.....	21
6.1 Popis metody.....	21
6.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	22
6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	24
7. Diskuze .....	40
Závěr .....	42
Použitá literatura a zdroje .....	43
Seznam příloh	



# Úvod

Konflikt nás provází každodenním životem a jeho potenciál může být v jakékoliv lidské interakci. Najít ho můžeme v osobním i pracovním životě. Může probíhat mezi mužem a ženou, mezi kolegy v práci nebo mezi nadřízeným a podřízeným, mezi dětmi a rodiči, mezi společenskými skupinami nebo státy. Může být na první pohled zjevný, manifestní, nebo naopak může probíhat bez povšimnutí a naprosto skrytě, latentně. Ve většině případů vyvolává obavy a jedinci se mu snaží vyhnout. V širším kontextu konflikt nezasáhne ovšem jen přímo zainteresované strany. Dopad má i na nejbližší okolí, například rodinu či pracovní kolektiv.

Postavení farmaceutů a farmaceutických asistentů se v poslední době podstatně změnilo. Mezi každodenní rutinní práce patří příprava individuálních léčivých přípravků, příjem a kontrola léků a doplňků stravy, expediční činnost a poradenství. Kromě toho je dnes běžnou součástí pracovní náplně i kontrola vystavení dle marketingových plánů, screening a prevence onemocnění, kontinuální vzdělávání, pravidelná kontrola dosažených výsledků jednotlivce i lékárny a další činnosti orientované na marketingové a hospodářské činnosti.

Bakalářská práce se věnuje tématu konfliktu v lékárenském prostředí. Teoretická část práce vychází z mé ročníkové práce *Konflikt v lékárenském prostředí a jeho možnosti řešení*, kterou jsem odevzdala na Vysoké škole aplikované psychologie v roce 2020. Důvodem výběru jsou mimo jiné i události, které zasáhly v menší či větší míře nás všechny. Chování pacientů v lékárně či jejich přístup ke zdravotnickému personálu a požadavky zaměstnavatele nás vedou často k vypjatým situacím na pracovišti. Dochází tak častěji ke konfliktům, které částečně paralyzují tým. Přitom vzdělávání zaměstnanců na téma zvládání konfliktů je zaměřeno na zákazníky. Práce s konfliktem v týmu lékárny, kdy jsou jednotliví členové na sobě závislí, je opomíjena. Domnívám se, že potřeba základních znalostí konfliktů a práce s nimi, bude stále více aktuálnější.

Cílem práce je zmapovat a charakterizovat postoje a zkušenosti s interpersonálním konfliktem mezi zaměstnanci lékáren, které pak budou využity pro další zpracování v organizaci s cílem připravit vzdělávací program pro zaměstnance s touto tematikou. Z důvodu rozsáhlosti tématu toto není součástí práce. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. V teoretické části nejdříve seznamuji s povoláním farmaceuta radícího se mezi pomáhající profese, popisují úskalí a náročnost. Dále popisují prostředí

lékárny, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Náročnost, neustále se měnící vnější prostředí a tlak za strany zaměstnavatele i zákazníka si laická veřejnost nemusí vždy uvědomovat. Navazuji kapitolou zabývající se samotným konfliktem. Na obecné definice navazuje rozdělení, příčiny a cyklus konfliktu, které mohou být součástí pracovního procesu v lékárně. Dále rozepisují možný vliv konfliktu na pracovní výkon. V následující kapitole seznamuji stručně s přístupy ke konfliktům jako mediace, asertivní a efektivní řešení konfliktu a deescalací. Poslední kapitola teoretické části je minimalizace dopadu na pracovní výkon zaměstnanců lékáren, která vyzdvihuje pozitivní dopad zvládnutého konfliktu a důležitost edukace vedoucích pracovníků.

Praktická část je zaměřena na samotný výzkum, který se pomocí kvantitativní metody snaží zanalyzovat postoje zaměstnanců vybrané organizace ke konfliktním situacím, včetně subjektivního popisu, zda mohou ovlivnit pracovní výkon. Mezi dílčí cíle výzkumu patří i ověření hypotézy, zda postoj ke konfliktu může být ovlivněn délkou zaměstnání, věkem či četností.

## Teoretická část

### 1. Role farmaceuta v lékárně

V této kapitole přiblížím prostředí, ve kterém farmaceut pracuje, jeho každodenní práci a náročnost a úskalí, které tato profese přináší. Farmacie je, stejně jako lékařství, součástí zdravotnictví a jeho úkolem je podílet se na péči o zdraví obyvatelstva. Neodborná veřejnost považuje farmaceuty či farmaceutické asistentky jen za prodavače. Přispívá k tomu fakt, že postavení lékárníků se podstatně změnilo. Dříve byl lékárník prakticky výrobcem všech léků a veřejností byl vnímán jako odborník. Díky zavedení průmyslové výroby léků se změnila podstata role farmaceuta ve společnosti. Lékárenská činnost se zúžila především na kontrolu správnosti vydávaného léku. Dnes se role lékárníků zaměřuje i na poskytování odborných konzultací, jejímž cílem je racionalizace léčby a monitoring rizikových faktorů. Česká lékárnická komora vydala metodický postup pro poskytování odborných konzultací, ve kterém se mimo jiné uvádí, že hlavním cílem těchto aktivit je se podílet s ostatními zdravotníky na zajištění účinnosti a bezpečnosti léčby [on-line]<sup>4</sup>.

#### 1.1 Farmaceut jako pomáhající profese

Pomáhající profese je všeobecné označení pro profese, které poskytují pomoc jiným lidem a jako nástroj používají sebe. Řadí se sem lékařské obory, pedagogické a sociální obory, psychologie a další. Termín pomáhající profese je ustálený výraz, jehož přesnou definici v odborné literatuře téměř nenajdeme, stejně tak i přesný seznam profesí, které do této kategorie spadají.

Vávrová (Vávrová in Špirudová, 2015, s.17) uvádí, že „*pojem pomáhající profese můžeme vyložit jako pojem, který se vztahuje v nejširším slova smyslu k oblasti lidské činnosti primárně zaměřené na práci s lidmi.*“

Kopřiva (2006, s.14) svou definici popisuje takto: „*Existuje řada povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem: lékaři, zdravotní sestry, pedagogové, sociální pracovníci, pečovatelky, psychologové. Stejně jako jiná povolání má každá z těchto profesí svou odbornost, tj. sumu vědomostí a dovedností, které je třeba si pro výkon daného povolání*

*osvojit. ...Na rozdíl od jiných povolání však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek – lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem“.*

Zajímavá je také definice Říčana (Říčan in Schmiedbauer, 2000, s. 11): „*Základním nástrojem pomáhajících profesí, ať už jde o psychoterapii, somatickou medicínu, sociální práci, výchovu nebo duchovenskou službu, je osobnost pomáhajícího. Největší nesnáze přitom přirozeně působí slabá místa jeho osobnosti, nevyřešené neurotické konflikty nebo hlubší osobnostní poruchy, jež jsou u pomáhajících podstatně častěji než v celkové populaci“.*

I když téměř žádný autor konkrétně tuto profesi nezmiňuje, můžeme farmaceuta do této skupiny zařadit. Je to dáno především povahou vykonávané práce. V tomto případě je to pomoc lidem, i když v tak úzkém a specifickém oboru jako je lékárenství. Jak uvádí ve své diplomové práci Lízalová (2015, s. 31), specifikum práce spočívá hlavně v tom, že klient přicházející do lékárny nenavazuje s konkrétním lékárníkem dlouhodobý vztah založený na kooperaci. Jedná se o pomoc krátkodobou, která se odehrává „tady a teď“. Lékárník by měl co nejefektivněji využít tohoto krátkého kontaktu a poskytnout klientovi perfektní péči.

Farmaceut je zdravotník, který nese právní odpovědnost za svou práci a musí splňovat řadu podmínek, které jsou stanovené legislativou. Jedna z podmínek je například povinnost se celoživotně vzdělávat v systému kontinuálního vzdělávání. Stále se vyvíjející obor farmacie klade na farmaceuty i farmaceutické asistenty vysoké nároky na nejnovější poznatky nejen v oblasti léčivých přípravků a doplňků stravy, ale také například v oblasti zdravého životního stylu, veterinárních prostředků a homeopatik.

Limitem pro efektivní vykonávání pomáhající profese je podle Špirudové (2015, s.21) právě osobnost pomáhajícího. Komplikace mohou způsobovat nevyřešené konflikty, osobnostní poruchy, egoismus a neurotické psychosociální rysy.

Aktivní naslouchání je pro farmaceuta jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se lze naučit a osvojit. Znamená vnímat vše podstatné, zapamatovat si to a následně pacientovi předat zpětnou vazbu, zda jsme sdělený obsah správně pochopili a zpracovali. Kromě toho ovšem k aktivnímu naslouchání také patří umět se vcítit do pocitů pacienta při sdělování obsahu osobních nebo emotivních informací a pochopit, proč se chová daným způsobem. Součástí aktivního naslouchání je také respektovat odlišnosti a jinakost jedinců – pacientů.

Mezi další důležité kompetence farmaceuta patří odborné vědomosti, intelektové dovednosti, empatie, citová a emoční stabilita, komunikační dovednosti, ale také chování, postoje a hodnoty. Špirudová (Zášková, Kubicová in Špirudová, 2015, s. 23) ve svém díle uvádí klasifikaci kompetencí pomáhajících profesí podle cílových subjektů – kompetence ve vztahu ke klientovi; kompetence ve vztahu k pracovnímu týmu; kompetence ve vztahu k organizaci a kompetence k širšímu sociálnímu systému.

Další výčet vlastností, kterými by měl farmaceut disponovat je například laskavost, vnímavost, pečlivost či serióznost. Pro lepší pochopení role farmaceuta ještě můžeme uvést výňatek z etického kodexu, který mimo jiné uvádí, že *„každý lékárník se musí zdržet veřejného i skrytého urážení i osočování svých kolegů i ostatních zdravotnických pracovníků... Lékárník slouží svou odbornou činností veřejnosti a je povinen poskytovat stejně kvalitní péči každému občanu... Lékárník je povinen znát zdravotnické zákony a závazné předpisy pro výkon svého povolání a dodržovat je... Lékárník se nesmí zavazovat k tomu, že bude výlučně nebo přednostně nabízet nebo vydávat určitá léčiva...“* (Jankovský, 2003, s. 203)

Z definic vyplývá, že jedinečnost a náročnost profese spočívá v rolích, které lékárník musí být schopen zastoupit, včetně klíčových kvalit, které by měl rozšiřovat a kultivovat.

## 1.2 Prostředí lékárny

Již v úvodu práce jsme zmínili, že lékárna a její pojetí se podstatně změnilo. Mnozí laici dnes považují lékárnu spíše za obchod než za zdravotnické zařízení. Jisté je, že síť lékáren vždy řídí manažeři – ekonomové, kteří z lékárny klasický obchod dělají. Špirudová (2015, s.18) uvádí, že *„úspěšná ekonomická opatření a tlak na vyšší efektivitu v pomáhající práci s sebou přináší implementaci manažerských mechanismů a marketingu. Pomáhající osobu to staví do role prodávajícího, klient reprezentuje kupujícího“*.

Pro lékárnu platí stejná ekonomická pravidla i tržní princip jako pro každý jiný obchod. Je to dáno především tím, že zdroj příjmu lékárny je pouze z marže vydaných léčivých přípravků a potravních doplňků. Tato marže je regulována a v posledních letech stále jen klesá, neboť zdravotní pojišťovny snižují úhrady léků, na což výrobci reagují snížením ceny. Pro farmaceuta je proto důležité se umět orientovat v ekonomických ukazatelích.

Funkce lékárny a smyslem práce farmaceutů je perfektní servis v oblasti léků, léčivých přípravků a potravních doplňků, monitoring celkového léčebného režimu a monitoring a konzultace o zdraví. Správná medikace k dosažení co nejlepšího výsledku u každého pacienta je prioritou. Komplexní péče o zákazníky se nyní ještě rozšiřuje o screening a poradenství diabetu a cholesterolu, poradenství při odvykání kouření a Alzheimer poradenství. Péče o pacienty se tak v lékárnách neustále rozšiřuje.

Vedoucí lékárník, který je plně zodpovědný za chod lékárny, plnění jejích ekonomických ukazatelů, dodržování hygienických i legislativních norem, tak přestává být odborníkem ve svém vystudovaném oboru a stává se spíše projektovým manažerem, který vede svůj tým k požadovaným ekonomickým cílům. Střet rolí může působit na psychickou stránku člověka negativním způsobem.

## 2. Konflikty v lékárně

Kapitola blíže seznamuje s konflikty, ke kterým může v lékárně docházet. Úvod kapitoly popisuje obecné informace, které nám pomohou se s tématem blíže seznámit. Dále si přiblížíme rozdělení a příčiny konfliktu, které z pohledu lékárníka jsou v tomto prostředí obvyklé. Vedoucí pracovník, který chce tyto situace dobře zvládat, by měl mít teoretické základy k lepšímu pochopení a tím i k lepšímu zvládnutí konfliktu. Austin Zubin upozorňuje na fakt, že literatura o konfliktech v lékárenské praxi je v porovnání s jinými profesemi poměrně nedostatečná [on-line]<sup>1</sup>. Jedna studie dokonce identifikovala mezilidské konflikty jako jeden z nejvýznamnějších problémů, s nimiž se lékárníci potýkají a jako jeden z hlavních důvodů, proč se lékárníci rozhodli opustit povolání a jako jeden z hlavních prediktorů nespokojenosti lékárníků na pracovišti.

### 2.1 Definice konfliktu

Slovo konflikt pochází z latinského slova *conflictus*, které znamená srážku. Dnešní význam slova je neshoda, rozpor, svár, válka či čelní střet. Čakrt (2000, s. 12) popisuje konflikt jako „*proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů*“ Navíc ještě zdůrazňuje několik společných rysů definic, zejména fakt, že konflikt musí být zúčastněnými stranami vnímán a pocíťován. Existence či neexistence konfliktu je záležitostí prožitku.

Hartl (2010, s.261) popisuje konflikt jako „*současné střetávání protichůdných tendencí*“

Nakonečný (2009, s.273) uvádí, že konflikt „*vyjadřuje jednak situaci a jednak vnitřní stav, který konfliktní situace vyvolává*“

Paulík (2010, s. 52): „*konflikt znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů, a představuje destabilizující prvek v systému.*“

Obecnou definici konfliktu uvádí Doležal (2012, s.392) jako „*stav vztahu mezi dvěma objekty (věci, myšlenky, zájmy, cíle, hodnoty atd.) systému, které nemohou v rámci tohoto systému koexistovat*“.

## 2.2 Rozdělení konfliktů

V odborné literatuře se konflikty dělí jednak podle počtu osob, jednak podle psychologické charakteristiky. Podle počtu osob konflikty můžeme dle Paulíka (2010, s.52) dělit na intrapersonální, které se odehrávají ve vnitru jedné osoby a interpersonální, které probíhají mezi lidmi a mají nejméně dva účastníky. Někteří autoři ještě uvádí další rozdělení na konflikt probíhající uvnitř skupiny, tedy skupinové a konflikt mezi skupinami, tedy meziskupinové (Křivohlavý, 2008, s.20), kterým se v této práci z důvodu omezeného rozsahu nebudeme věnovat. Pravděpodobnost výskytu těchto konfliktů je ale i ve farmacii vysoká. Příkladem může být latentní konflikt mezi lékaři a lékárníky, kteří by měli kooperovat při léčbě pacienta. Ke střetu může docházet i mezi ekonomicky či marketingově zaměřeným vedením velkých řetězcových lékáren a vedoucím lékárníkem.

V prostředí lékárny, dle mých dosavadních zkušeností, se nejčastěji můžeme setkat s konflikty interpersonálními, které vznikají většinou na základě nedorozumění či nedbalosti při vykonávání pracovní činnosti a téměř výhradně jen mezi kolegy. Tuto skutečnost jsme ověřili dotazníkovým výzkumem. Je to dáno především tím, že tým lékárny, jeho pracovní uspořádání a jednotlivé kompetence zaměstnanců jsou jasně a předem dány a v podstatě se nemění. Tyto konflikty mohou být velmi nepříjemné, mohou ztěžovat soustředění a ovlivňovat psychický stav jedince. Tato indispozice může trvat po dobu konfliktu nebo ještě po jeho vyřešení.

Vážnější důsledky může mít konflikt intrapersonální, který velmi často probíhá latentně. Je to stav vnitřní rozpolcenosti, který si ani sám jedinec nemusí v danou chvíli uvědomovat. Jeden z možných intrapersonálních konfliktů, které z vlastní dosavadní praxe vnímám, je konflikt, zda-li být více odborníkem, tedy pomáhajícím zdravotníkem, nebo zda být obchodníkem a plnit ekonomické požadavky managementu. Paulík (2010, s.53) konflikt rolí<sup>1</sup> označuje jako velmi častý případ, který způsobuje jedinci stres. Jako další možné důsledky intrapersonálního konfliktu uvádí také například nerozhodnost, potíže při soustředění, obavy či nespokojenost se sebou samým. Je těžké posuzovat, zda tyto konflikty a v jaké míře u pracovníků lékáren probíhají. Zde můžeme zmínit vhodnost uskutečnění dotazníkového šetření, které ovšem není součástí práce. Budoucí bádání je tak tímto otevřené.

---

<sup>1</sup> Sociální roli se v psychologii rozumí souhrn očekávání lidí z okolí jedince, která se pojí s postavením, jež tento jedinec má, nebo mu je prisuzován (Paulík, 2010, s.53)



Podle psychologické charakteristiky Křivohlavý (2008, s.22) rozdělil konflikty na:

- **konflikty představ** – dva jedinci mají odlišnou představu o řešení, vývoji nebo očekávání
- **konflikty názorů** – určitou představu spojíme s hodnocením
- **konflikty postojů** – názor zbarvený osobním citovým vztahem
- **konflikty zájmů** – tvoří nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů

Výše jsme uvedli, že lékárník plní roli nejen pomáhající, ale i ekonomickou. Což může vést právě ke konfliktu zájmů, který farmaceut prožívá při expediční činnosti a musí se v tu chvíli rozhodnout, za vydá lék předepsaný lékařem. Nebo vydá lék generický, který splňuje požadavky hospodářské.

### 2.3 Příčiny konfliktu

Za vznikem konfliktu v lékárně může být spousta příčin, velkou roli sehrává psychická zátěž, temperament jedince či momentální nálada. Paulík (2010, s.54) rozdělil faktory na vnější a vnitřní. Mezi vnější příčiny konfliktu patří okolnosti přímo na člověku nezávislé, kdy pozadím konfliktu bývá často narušená komunikace. Další pravděpodobnost vzniku konfliktu se zvyšuje tam, kde dochází k lidské interakci. Osoby, které mají výraznější tendence ke konfliktům, jsou osoby aktuálně rozmrzelé se zlobným nábojem či osoby prožívající silné negativní emoce. Při komunikaci proto farmaceut musí brát neustále v potaz to, že pacient může přicházet do lékárny se zdravotními obtížemi. Mezi vnitřní příčiny se řadí osobní složky. K významným osobnostním dispozicím patří například psychická labilita, úzkostnost, zranitelnost, nevyjasnění vlastní identity, sociální nezralost, neujasněná a vnitřně rozporná soustava hodnot nebo nedostatek informací potřebných pro rozhodování (Paulík, 2010, s. 55).

Cakirpaloglu (2012, s.200) uvádí, že „*člověk je téměř stále vystaven současnému působení různých potřeb, činitelů a cílů*“, které jsou často vzájemně souladné. Ovšem i zde existují výjimky, kdy se tyto tendence rozcházejí. Působení protikladných vlivů člověk prožívá jako konflikt.

Rabiňáková (2004, s. 19) zmiňuje mimo jiné fakt, že i psychologická potřeba přijetí či přátelství může vyvolat konflikt. Hodnotový systém jedince jako například náboženství nebo životní orientace patří také mezi příčiny konfliktu. Jak uvádí autoři, je spousta konfliktů tvořeno kombinací více příčin. Nejobtížněji řešitelné jsou konflikty na

základě hodnotového systému. Hodnoty tvoří základ našeho názorového systému, tedy naši identitu.

Plamínek (2012, s. 45) ve své publikaci rozdělil příčiny do tří skupin. Střet věcných zájmů tvořil 45 % všech příčin, mezilidské vztahy 35 % a komunikace 20 %. Z toho vyplývá, že téměř polovina konfliktů nemá věcnou podstatu sporu, větší část pak má řešení v budování vztahů a podpoře komunikace.

Je zřejmé, že faktorů, které mohou vést ke vzniku konfliktu v prostředí lékárny, je celá řada. Z výše uvedených informací vyplývá, že mezi hlavní příčiny patří především odlišné cíle, hodnoty a zkušenosti, uspokojování potřeb a také komunikace. Na pracovníky v lékárnách jsou kladeny vysoké nároky v oblasti právě efektivní komunikace, ovšem z velké části směrem k zákazníkovi. V roli týmového hráče farmaceut častokrát na zásady správné komunikace zapomíná či není dostatečně vybaven.

## 2.4 Cyklus konfliktu

Konflikt ve své podstatě je vlastně cyklický jev. Má vždy nějakou příčinu, začátek, vývoj, konec a důsledky. Znalost či rozpoznání jednotlivých fází konfliktu, má význam pro naši taktiku při řešení. V prostředí lékárny, kde veškeré činnosti, včetně té expediční, ve své podstatě probíhají stále stejně, se cyklický jev konfliktu může ještě prohlubovat. Navíc projevy konfliktu vůbec nemusí být pozorovatelné, mohou probíhat zcela skrytě a bez povšimnutí.

Rabiňáková (2004, s. 28) uvádí, že naše osobní zkušenost s konfliktem se pohybuje ve fázích, které dohromady vytvářejí neustále se opakující cyklus:

1.fáze – názory a postoje před konfliktem, které ovlivní naši reakci při konfliktu a které pramení například ze stanovisek prezentovaná médií, z vlastní zkušenosti či ze vzorů chování v rodině

2.fáze – vznik konfliktu

3.fáze – odezva či reakce na konflikt, například předstírání, že je vše v pořádku, stěžování si druhé osobě, pláč, křik, vybíjení zlosti a další

4.fáze – důsledek, který u většiny z nás posílí naše přesvědčení a vede k opakování stejného modelu jednání

### 3. Vliv konfliktu na pracovní výkon

Konflikty, ať už vážné a rozsáhlé, či mírné, mají vliv na zaměstnance i na organizaci jako na celek. U většiny populace převládá předsudek, že konflikt je situace, která musí nutně mít své poražené a své vítěze. Tedy pokud jeden účastník konfliktu chce něco získat, musí druhý o něco přijít (Čakrt, 2000, s. 59). Obzvláště v lékárnách je vliv dopadající na zaměstnance nebezpečný. Lékárník nese právní riziko odpovědnosti za správnost maximální dávky léku či kombinaci léků. Soustředěnost na výdejní činnost je vyžadována v maximální míře. Důsledky, které plynou z konfliktních situací nemusí být přitom jednoznačné a jedinec si je vůbec nemusí uvědomit. Připravují nás o čas, poškozují naše city i zdraví. Následkem pak může být stres, ztráta důvěry, rozmrzelost, nepřátelství, uzavření do sebe nebo i nemoc (McConnon, 2009, s.17). Samozřejmě určitá míra pracovního stresu je normální (Urban, 2016, s.11), dokonce v některých případech může být i prospěšný. Především pro ty pracovníky, kteří bojují s prokrastinací či schopností koncentrace. Tentýž autor upozorňuje na negativní vliv stresu, obzvláště ze situací, které se vymykají naší kontrole. Takový stres, obzvláště opakovaný, vede k poklesu celkové psychické pohody. V závažnějších případech pak může vést k bolestem hlavy, bolesti žaludku, poruchy spánku či narušení schopnosti koncentrace. K dlouhodobým důsledkům stresu patří nespavost, deprese, apatie, únava, trvalý pokles pracovní spokojenosti a motivace. Jak uvádí Dvořáková (2007, s. 160), záleží také na výsledku konfliktu. Velice často bezprostředně po konfliktu přichází efekt následného oslabení, které způsobí jakési zhoupenutí výkonové hladiny. Dochází tak k poklesu pracovního výkonu, a to nejen u poraženého, zvýšení citlivosti vůči stresu, prudší reakce na distresující podněty, nevyváženému pracovnímu a sociálnímu klimu, osobnostní krizi, nárůstu nemocnosti a ztrátě pracovní morálky. Je tedy důležité, jak je konflikt řešen, protože nesprávné řešení konfliktu má výraznější vliv na důsledky než samotný konflikt.

Z pohledu vedoucího lékárníka je každý probíhající konflikt komplikací, protože nám znemožňuje vykonávat pracovní povinnosti. Mění prostředí na nepředvídatelné, chaotické a může narušovat výsledky společné práce. Také klesá pocit životní spokojenosti, dochází často k fluktuaci zaměstnanců či může docházet k poruchám zdravotního stavu člověka. Ve většině lékáren je fluktuace nebo vysoká nemocnost problémem. Týmy jsou složeny na počet téměř s přesností a není prostor pro to, aby v týmu jeden chyběl.

Mimo negativních důsledků na pracovní kolektiv lékárny i na samotného lékárníka, může mít konflikt důsledky i pozitivní. Hlavním pozitivním důsledkem je změna, která nastupuje všude tam, kde stávající systém již nebyl plně funkční a výhodný (Paulík, 2010, s.55). Pracovní procesy a postupy jsou tak neustále zdokonalovány. Ke zlepšení nedochází jen u člověka a jeho pracovních činností, ale i u počítačového programu, který se neustále mění. Vlivem konfliktu se změnila i legislativa v předepisování léků na recept. Papírová forma receptu je nyní stále ještě platná, ale své přednosti má bezpochyby zavedení e-receptu, který lze zaslat pacientovi emailem nebo sms zprávou. Nejnovějším trendem je možnost vyzvednutí předepsaného léku na občanský průkaz (pokud ovšem lékař e-recept vloží na úložiště) a nahlížení do lékové historie pacienta. Dalším pozitivním účinkem je celkové sblížení a zlepšení vztahů, navázání spolupráce, která se může dál rozvíjet. K negativním důsledkům patří narušení vztahů a komunikace mezi lidmi (Paulík, 2010, s.55)

## 4. Přístup ke konfliktům

Určitý konfliktní potenciál si přinášíme už se svou osobností. Každý z nás je jedinečný. Každý má právo udělat chybu a tím získat zkušenost. Proč konflikty neřešíme hned a necháme je eskalovat? Jak moc jsme ochotni ustupovat ze svých pozic jen proto, aby byl konflikt vyřešen?

Postoj k problému (konfliktu) je mnohem důležitější než samotný problém. V konfliktních situacích vyvstává nebezpečí, že se vina bude přičítat druhému, což je nutné zastavit a druhému v podstatě odpustit. Jednodušší je konflikt řešit před eskalací, než k němu dojde – předpokladem je přijmout druhého takový, jaký je. Příčinou konfliktu není ten druhý, ale já. Rozdílnost přináší těžkosti a příčinou těžkostí je obtíž uznat hodnotu někoho, kdo je jiný než já. Kolektiv lékárny tvoří vždy více jedinců, kteří si mohou být v něčem více podobní, v něčem již méně (Kolajová, 2006, s.32). Tentýž autor také zmiňuje, že *„týmový duch v nás by měl být založen především na zdravém sebevědomí a sebedůvěře, abychom své problémy neprojikovali do kolegů a nesnažili se je tak řešit na úkor druhých...být tolerantní; mít pokoru a žít s vědomím, že i od úplně odlišného člověka, než jaký jsem já, se mohu něco zajímavého dovědět či naučit“* (Kolajová, 2006, s.32). Pokud se rozdílnost pokusíme smazat, smažeme tím originalitu, smažeme tím odlišnost od masy ostatních, tím se může vytratit hodnota jednotlivce. Teprve v různosti a pestrosti různých povah, osobností a charakterů i s jejich chybami a limity vynikne důležitost každého z nás.

Plamínek (2012, s. 34) popisuje dva přístupy k řešení konfliktů, které mají povahu buď sporu nebo problému. Spor je interpersonální konflikt, který se snaží jedna strana řešit s cílem prosazení vlastní intervence. Problém je interpersonální konflikt, který se zainteresované strany snaží vyřešit tím, že hledají nejlepší možné řešení. Záleží na aktérech konfliktu a jejich subjektivním přístupu. Ten samý konflikt může být řešen jako spor či jako problém. Z toho vyplývá, že každý konflikt má své racionální jádro (problém), které je obaleno emocionální složkou. Pro efektivní řešení konfliktu je žádoucí odstranit nejprve emocionální složku, teprve pak můžeme racionálně řešit problém. Emoce můžeme odstranit legitimizací, která ovšem musí být upřímná a opravdová, musí jít o skutečný lidský zájem, o pochopení. Dalším důležitým prvkem při řešení konfliktů je postoj, tedy to, co lidé říkají. Příčinami postojů jsou zájmy, tedy důvody, proč lidé postoje vyjadřují. Na úrovni zájmů se hledá řešení konfliktů snadněji než na úrovni

postojů. Čím hlubší je znalost zájmu u všech účastníků konfliktu, tím snadnější a efektivnější je možnost řešení konfliktu.

#### 4.1 Mediace

V dnešní době uznávanou metodou k řešení konfliktů je mediace, tedy vyjednávání či odborná pomoc v konfliktní situaci zaměřená na nalezení oboustranně přijatelného kompromisu za přítomnosti nestranného odborníka – mediátora (Hartl in Holá, 2013, s. 17). Jde o zvládání těch konfliktů, které mají významnou vztahovou složku (Plamínek, 2013, s. 50). Mediace je tedy mimosoudní neveřejný proces. Důležité je zmínit, že mediátor nese plnou zodpovědnost za proces vyjednávání konfliktu, ale žádným způsobem neovlivňuje výsledek či nalezená řešení. V prostředí lékárny je mediace velmi těžko využitelná. Důvodem je právě prostředí lékárny a také konflikty, ke kterým tu dochází. Mediátor se využívá především ke sporům vážnějším a dlouhodobějším.

Dnes je velká část lékáren součástí řetězce, tedy firmy, která provozuje lékárny po celé České republice i Evropě. Můžeme tak předpokládat mnohem větší možnosti péče o zaměstnance než u lékárny soukromé. Z pohledu řadového zaměstnance, který denně vykonává s velkým nasazením svou pomáhající profesi, by velkým přínosem mohlo být možnost využít služeb mediátora, facilitátora či kouče.

#### 4.2 Asertivní řešení konfliktů

Praško (2007, s.168) uvádí, že člověk má tendence řešit konflikty stereotypně. Znamená to, jak jsme zmiňovali výše, že konflikty většinou řešíme stále stejným způsobem, aniž bychom se poučili z předchozích chyb. Řešení, která aplikujeme v praxi a na úrovni podvědomí, jsme se naučili, či spíše odkoukali, od svých rodičů, učitelů či od ostatních dětí a jsou podobné, jako v dětském věku.

Příklady nevhodného chování jedince po nástupu konfliktu (Praško, 2007, s.168):

- předstírání, jako by se nic nedělo
- smějeme se, žertujeme
- odvádíme pozornost od konfliktu
- pláčeme, hroutíme se
- vybíjíme si na někom vztek

- hledáme silného spojence, který by nám pomohl
- naříkáme, bědujeme
- stěžujeme si

Kroky, které jsou vhodné k řešení konfliktů a lze je aplikovat v lékárně, uvádí Praško (2007, s. 168). Předpokladem pro úspěšnost těchto kroků je konflikt týkající se zaměstnanecké dyády, dostatek času a ochota druhé strany takto postupovat a spolupracovat.

Přestávka – umožní čas na ujasnění situace a uvolnění napětí

Ujasnění potřeb druhé osoby – za použití otevřených otázek, bez ironie, bez podsouvání úmyslu

Objasnit druhé straně svoje potřeby – jednoduše, krátce a klidně

Sumarizace konfliktu – při shrnutí se často může stát, že najdeme společný základ zájmu a tím se konflikt stane titěrným

Dohoda – najít co nejpříjemnější řešení pro obě strany

### 4.3 Efektivní řešení konfliktu

Všeobecně můžeme říci, že pro organizaci jakoukoliv, tedy i pro lékárnou, je důležité, aby konfliktní situace byla vyřešena co nejlepším možným způsobem tak, aby všechny zúčastněné strany byly spokojené, v co nejkratším čase, s co nejmenším negativním dopadem a zároveň s pozitivním přínosem. Odborníci zabývající se konflikty mají na jejich řešení různé metody. Plamínek (2012, s. 42) rozdělil možnosti řešení konfliktů do kvadrantu, tedy do čtyř skupin:

1.1 Náhoda – tímto způsobem řešení kontrolujeme proces řešení, výsledek řešení je už mimo kontrolu

Násilí – protistrany rozhodují o procesu řešení, výsledek je opět v rukách náhody, toto řešení je ovšem v naší společnosti zapovězené

1.2 Delegation – řešení konfliktu svěříme někomu jinému například soud či expert, v tomto případě nemáme pod kontrolou ani proces ani výsledek

Pasivita – tedy nečinnost, nemáme pod kontrolou proces ani výsledek, a navíc riskujeme nestabilitu naší či našich vztahů

2.1 Vyjednávání a projednávání – pod kontrolou je zde proces i výsledek, podstatou je přímá komunikace

2.2 Mediace a facilitace – proces konfliktu je svěřen odborníkům – mediátorům a facilitátorům, výsledek zůstává protistranám. Pokud má konflikt povahu sporu, mluvíme o mediaci, jde-li o problém mluvíme o facilitaci

Pro efektivní řešení konfliktu volíme podle toho, zda chceme, umíme či můžeme kontrolovat proces a výsledek řešení. Umět zvládat konflikty a vytěžit z nich maximum pozitiv by měla být jedna z kompetencí vedoucích zaměstnanců, v našem případě vedoucích lékárníků. Správně vedený konflikt vede ke stabilizaci týmu, vyšší loajalitě, zvýšení důvěry, předchází syndromu vyhoření či zlepšuje zvládání stresu.

#### 4.4 Deeskalace konfliktu

Při řešení konfliktu je důležitá sebereflexe. Klíčové je si uvědomit, jak reagujeme my sami na konflikt a v jaké fázi. Pro změnu našeho chování v konfliktních situacích je potřeba uvědomění, ochota a dovednosti (Rabiňáková, 2004, s. 17-18). Uvědomění si vlastní reakce ovšem ještě nestačí k tomu, abychom náš model chování, či naši reakci změnili. Změna v tomto případě je kontinuální proces. Podle toho, jak v konfliktní situaci reagujeme, dochází buď k eskalaci či deeskalaci. Podmínky pro eskalaci Rabiňáková (2004, s.18) uvádí tyto:

- zapojení dalších lidí do konfliktu a postavení se na jednu z protistran
- protistrany se cítí ve vzájemném ohrožení
- neexistuje zájem o vyřešení konfliktu
- mezi protistranami se vyskytl bezvýsledný negativní konflikt již dříve
- narůstá nepřímé vyjádření zlosti, strachu či frustrace
- neochota vyjít si vzájemně vstříc
- nedostatek dovedností k uklidnění situace

Podmínky pro deeskalaci:

- zaměření na jádro konfliktu
- vyjádřit přímo pocity zlosti, frustrace a strachu
- protistrany se vyhnou výhružkám
- protistrany před konfliktem dobře kooperovaly
- požadavky jsou diskutovány otevřeně
- protistrany jsou schopny využít své dovednosti nezbytné pro uklidnění situace nebo se jim dostane pomoci při jejich aplikování



Kromě deeskalace je možné konfliktům také zabránit. Lidé, kteří umějí rozpoznat konflikt v ranných fázích, mohou proti němu něco udělat. McConnon (2009, s.114) popisuje několik zásad:

- pravidelně diskutovat v určitém časovém intervalu za předem stanovených pravidel
- nespokojenost s čímkoliv je dobré řešit
- pokusit se odstranit předpojatost
- myslet na řešení
- pochopit druhého
- nestavit se do role oběti

Převládá všeobecný názor, že konfliktům je lepší předcházet a vést tým tak, aby k nim vůbec nedocházelo. Ovšem zůstává otázkou, zda není lepší občas projít konfliktem a poznat víc sám sebe a ostatní a díky tomu se posunout nebo něco nového se naučit a posílit tak týmovou spolupráci nejen v lékárně. Je přirozené, že ke konfliktům v dobře postaveném týmu dochází. Tým totiž by neměl být postaven z pracovníků, kteří mají stejné schopnosti, znalosti a dovednosti, ale měl by být sestaven tak, aby se jejich individuální kompetence doplňovaly. A právě odlišnost a jedinečnost nás lidí vede k tomu, že konfliktům jako takovým se nelze vyhnout. Dnešní společnost vnímá konflikt jako něco nežádoucího či nepříjemného, což ale platí, jak uvádí Paulík (2010, s.52), pro nezvládnuté a neuspokojivě řešené konfliktní situace než pro konflikty jako takové. Proto předcházet, či alespoň mírnit, konkrétně tyto konflikty je vhodné.

## 5. Minimalizace dopadu na pracovní výkon

Konflikty má většina lidí spojeno jen s něčím negativním či nepříjemným. I tradiční definice konfliktu v sobě nesou nepříznivý nebo negativní náboj jako například fyzickou konfrontaci, nesoulad nebo boj. Zmiňujeme-li se o minimalizaci dopadu na pracovní výkon, myslíme tím dopad neřešeného či nepřiznaného konfliktu. Ale konflikty mohou mít i dopady pozitivní, které jsou v organizacích žádoucí. Zde je potřeba uvést, že uvedená pozitiva se týkají především konfliktů interpersonálních. Bednář (2015, s.18) uvádí, že konflikt jako proces významnou měrou uvolňuje tvůrčí potenciál a umožňuje hledat nová a alternativní řešení problémů. Což ovšem neznamená, že bychom měli konflikty záměrně vytvářet či podněcovat za účelem nalezení nového řešení nebo inovace. Je pro všechny – pro jedince i pro organizace – výhodné, hledat kromě řešení konfliktů také pozitiva. Bednář (2015, s.19) pro příklad uvádí:

- vytvoření inovace – konflikt nám umožní nový náhled na věci, které jsme doposud dělali daným způsobem
- příležitost ke změně – vyřešený konflikt poskytuje ideální čas pro zavedení změny
- příležitost ke zhodnocení – součástí řešení konfliktu musí být rozpoznání stavu, který k němu vedl
- pročištění atmosféry – je to možnost „začít znovu“ s tím, že si s sebou neseme potřebné poučení z konfliktu

V kapitole 2.1 jsme zmínili destabilizaci systému, který může mít v živých organismech, kterým lékárna určitě je, pozitivní význam. Tím, že narušíme stávající poměry, dojde ke změně a tím i k vývoji (Paulík, 2010, s. 52). Procesy nastavené v lékárně jsou stále se opakující činnosti, ve kterých lze snadno ustrnout, proto je důležité z každého konfliktu vytěžit pozitivní výsledek a aplikovat ho do procesu. Pozitivním výsledkem může být už jen fakt, že s každým novým konfliktem se zdokonalujeme v procesu jeho řešení. Navíc vyřešení konfliktu může přinést celkové sblížení, zlepšení vztahů v lékárně a posílení týmu jako celku.

Plamínek (2012, s. 24) připisuje konfliktům zásluhu na vývoji lidské společnosti, stejně jako jednotlivých lidí: *„konfliktními situacemi se učíme, jejich řešením si osvojujeme určité postupy a případně je měníme v návyky nebo jiné postupy zamítáme a nahrazujeme je dalšími, u nichž jsme shledali příznivější výsledky“* Pozitivní přístup ke konfliktům vychází ze dvou základních lidských práv: právo originálně myslet a právo

odlišovat se. Právo přemýšlet by mělo být následováno právem na vyjádření názoru, právo lišit se pak respektem k existujícím odlišnostem.

Z dostupných informací vyplývá, že k minimalizaci dopadu konfliktu na pracovní výkon zaměstnance, je zapotřebí umět s konflikty pracovat, nebránit se jim a vytěžit maximálně pozitivní stránku. Jedním z možných řešení pro tým lékárny se jeví vzdělávání vedoucích lékárníků v této problematice. Už jen z toho důvodu, že vedoucí pracovníky (nejen lékárníky) konflikt stále více zaměstnává (Čakrt, 2000, s.10). Pokud se z konfliktu máme poučit a změnit naše vzory jednání, které se stále opakují, potřebujeme k tomu především uvědomění, ochotu a dovednosti (Rabiňáková, 1994, s. 17). Kromě účelné edukace je vhodné podporovat nenásilnou formou chování zaměstnanců firmy pomocí firemní kultury. Firemní kultura se skládá z „*vnímatelných atributů, pravidel jednání a klade důraz na vztahy uvnitř, ale i vně firmy*“ (Veber, 2009, s. 628). Tentýž autor uvádí, že „*dobře řízené firmy využívají své kultury jako nenápadného, avšak velmi efektivního nástroje, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řády a pokyny*“ (2009, s. 629). Je-li dominantní kultura organizace dostatečně silná, napomáhá soudržnosti uvnitř organizace, podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a je faktorem, který organizaci spojuje a stmeluje, tím redukuje konflikty (Lukášová, 2010, s. 40). Od zaměstnanců vedení firmy očekává, že budou firemní kulturu respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami, proto může působit jako významný stimulační faktor (Tureckiová, 2004, s. 134).

Mezi pozitivní dopady konfliktů můžeme zařadit i posilování produktivity, na kterém jsou výsledky lékárny založeny. V pracovních týmech jistá míra soupeření a konkurence (rozumná úroveň konfliktu) vede k vyššímu výkonu zaměstnance (Čakrt, 2000, s. 67). Opět ovšem záleží na tom, jak se na konflikt nahlíží, jak se s ním pracuje a také jak se řeší. Každý tým lékárny má stanovené cíle, které jsou průběžně vyhodnocovány formou tabulek. Jednotlivci a jejich výsledky jsou pak k nahlédnutí celému týmu.

## Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na to, jak zaměstnanci vybrané organizace vnímají konflikty a jestli existují aspekty, které toto vnímání mohou ovlivnit. Hlavním výzkumným problémem je, zda délka zaměstnání může změnit vnímání konfliktu u zaměstnanců lékáren. V úvodu praktické části je představena organizace, ve které výzkum probíhal. Poté je stanoven cíl výzkumu a výzkumný problém, následně definuji hlavní výzkumnou otázku. Následně popíši použitou výzkumnou metodu, vybraný výzkumný vzorek a zpracování výsledků. V závěru praktické části budu výsledky interpretovat a pokusím se odpovědět na výzkumné otázky.

### Představení vybrané organizace

Šetření konfliktních situací, subjektivní vnímání konfliktu a dopadu na zaměstnance probíhá v organizaci, která poskytuje lékárenskou péči v České republice i Evropě již přes 20 let a která zaměstnává kolem 2000 zaměstnanců. Dlouholetá tradice firmy, která se stále rozrůstá a která klade velký důraz na odbornost a profesionalitu svých zaměstnanců je pro výzkum konfliktu vhodným kandidátem.

Cílem vybrané organizace je poskytovat svým zákazníkům nadstandardní služby v péči o zdraví. Součástí služeb pro zákazníky je poradenství a osobní konzultace ohledně již užívaných léků a jejich možných interakcí, vlastní laboratoře připravující individuální přípravky dle rozpisu receptu, preventivní programy typu měření hladiny cukru v krvi, pomoc při odvykání kouření, odhalení prvních možných příznaků Alzheimerovi choroby či poradenství v oblasti homeopatie.

Lékáren tvořících organizaci je nyní 288, přičemž poměrně velkou část tvoří tzv. franšízy. Organizace rozděluje lékárny na několik typů dle umístění. Jedná se o lékárny v poliklinikách a zdravotnických zařízeních, dále lékárny v malých obchodních centrech, velkých obchodních centrech a lékárny tzv. streetové, tedy běžné lékárny přístupné z ulice. Kontrolu v jednotlivých lékárnách provádí regionální manažer, který hlídá požadované faktory hlavně ekonomického a personálního směru.

## 6. Použité metody a výzkumné otázky

Bakalářská práce je metodicky strukturována dle logických souvislostí napomáhající k pochopení tématu. Prvním krokem je stanovení výzkumného vzorku. Následující krokem je provedení pilotního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření. Účelem je ověření, zda otázky dotazníku jsou jasně formulovány a zda odpovědi umožňují výstup v podobě kvalitativních a kvantitativních dat. Třetím krokem je samotné dotazníkové šetření ve vybrané organizaci. Posledním krokem je vyhodnocení výsledků a zodpovězení výzkumné otázky.

### 6.1 Popis metody

Metoda zvolená pro výzkum je kvantitativní metoda. Podstatou této metody je zkoumání vztahu mezi proměnnými. Pro vyhodnocení pravděpodobnosti, že daný jev nastane, jsem zvolila  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Pro sběr dat jsem využila anonymní dotazníkové šetření. Dotazník se skládá ze 12 otázek, některé mají vlastní škálové položky, některé jsou otevřené. Otázky č. 1 a 2 jsou otázky zabývající se obecnými informacemi, a to věkem a pohlavím respondenta. Pomocí otázky č. 3 zjišťujeme celkovou délku praxe respondenta. Otázka č. 4 zjišťuje, na jaké pozici respondent pracuje. Otázka č. 5 pracuje již s vnímáním konfliktu respondenta. Následující otázky č. 6 a 7 zjišťují četnost konfliktu na pracovišti mezi kolegy a jakou intervenci má v řešení konfliktu nadřazený. U otázek č. 8 a 9 respondent odpovídá na otázky zjišťující dopad řešeného či neřešeného konfliktu. Otázka č. 10 zjišťuje nejčastější příčinu konfliktu mezi kolegy ve vybrané organizaci. Otázky č. 11 a 12 jsou otázky otevřené, nadstavbové, kde se respondent vyjadřuje k tématu.

Dotazník je zpracován online formou v aplikaci Google a jeho podoba je uvedena v příloze A. Samotný dotazník je rozeslán pomocí emailu na jednotlivé pobočky vybrané organizace. Pro lepší návratnost je odkaz na dotazník ještě vložen na interní komunikační firemní síť.

## Výzkumné otázky

S ohledem na zaměření výzkumu a jeho cíl jsem definovala výzkumné otázky:

1. Jak ovlivňuje délka zaměstnání vnímání konfliktu?
2. Jaký vliv má věk na vnímání konfliktu?
3. Jaký vliv má četnost konfliktu na jeho vnímání?

## 6.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Do výzkumného vzorku jsou zahrnuti zaměstnanci, kteří pracují ve vybrané organizaci a kteří splňují legislativní požadavky České republiky pro vykonávání profese. Do výzkumného vzorku jsou také zahrnuti tzv. dermoporadci, kteří nemusí mít příslušné vzdělání, ale věnují se péči o klienta v kosmetické oblasti. Nároky jsou na ně kladeny ve stejné míře jako na farmaceuty a farmaceutické asistenty. V pilotním šetření je vybráno 10 respondentů, kteří mají za úkol ověřit srozumitelnost otázek. Tyto odpovědi do celkových výsledků zahrnuty nebyly, jelikož došlo k menším úpravám v dotazníku.

### Všeobecné informace

Výzkumný vzorek tvoří 71 respondentů, kteří dotazník vyplnili. Podíváme-li se na genderové rozložení zkoumaného vzorku (tabulka č. 1), odpovědělo 84,7 % žen a 15,3 % mužů. Velká převaha žen mezi respondenty naznačuje, že i ve farmacii, stejně jako ve zdravotnictví všeobecně, převládá toto pohlaví. Statistické údaje z roku 2019 uvádí, že ve zdravotnictví v České republice pracuje 313,4 tis. žen a 81,4 tis. mužů, což je 3,8 krát více [on-line]<sup>3</sup>.

Tabulka č. 1: Rozložení výzkumného vzorku dle pohlaví

Zdroj: vlastní

	absolutní počet	relativní počet v %
žena	61	84,7
muž	11	15,3

Další z kritérií je věk respondentů (tabulka č. 2). Zde jsem vynechala věkovou skupinu do 20 let z důvodu předpokládané délky studia, které je stanovené na 3 roky na vyšší odborné škole pro farmaceutické asistentky či 5 let na vysoké škole pro lékárníky. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 20-30 let, kteří tvoří téměř polovinu

vzorku (41,7 %). Tento údaj může být způsoben faktem, že veškeré dotazníkové šetření se uskutečňovalo online, k čemuž má tato věková skupina o něco blíže. 25 % tvoří skupina ve věku 31 - 40 let, 22,2 % tvoří skupina 41 – 50 let, 9,7 % tvoří skupina 51 – 65 let a nejmenší skupinou dotazníku je věková kategorie 65 let a více.

Tabulka č. 2: Rozložení výzkumného vzorku dle věku

Zdroj: vlastní

	absolutní počet	relativní počet v %
20–30 let	30	41,7
31–40 let	18	25
41–50 let	16	22,2
51–65 let	7	9,7
65 let a více	1	1,4

Další zkoumanou položkou dotazníku je délka zaměstnání v lékárně (tabulka č. 3). Převažující skupinou jsou zaměstnanci pracující v oboru více jak 10 let, tvoří přes 40 % výzkumného vzorku. Otázka je koncipována na celkovou dobu praxe, ne jen na délku zaměstnání ve vybrané organizaci. Další početnou skupinu dotazovaných tvoří kategorie 1-5 let, která činí 36,1 %. Další věkovou kategorií tvořící 13,9 % respondentů je 5–10 let. Nejméně dotázaných tvoří 9,7 %, kteří pracují méně než 1 rok.

Tabulka č. 3: Rozložení výzkumného vzorku dle délky zaměstnání

Zdroj: vlastní

	absolutní počet	relativní počet v %
do 1 roku	7	9,7
1-5 let	26	36,1
5-10 let	10	13,9
více jak 10 let	29	40,3

Dalším všeobecným kritériem je pozice v lékárně, kterou respondent zastává. Pro snadnější vyhodnocení výsledků jsem pozici vedoucího lékárníka a vedoucí farmaceutické asistentky sjednotila do jedné odpovědi. Kompetence obou pozic z odborného pohledu se podstatně liší, ale z pohledu vedení týmu jsou dost podobné. Do kolonky „jiné“ patří lékárník asistent, farmaceutický asistent a dermoporadce. Z tabulky vyplývá, že větší skupinu dotazovaných, tedy 61,1 % tvoří zaměstnanci mimo vedoucí pozice, 38,9 % jsou respondenti běžného pracovního zařazení.

Tabulka č. 4: Rozložení výzkumného vzorku dle pozice v lékárně

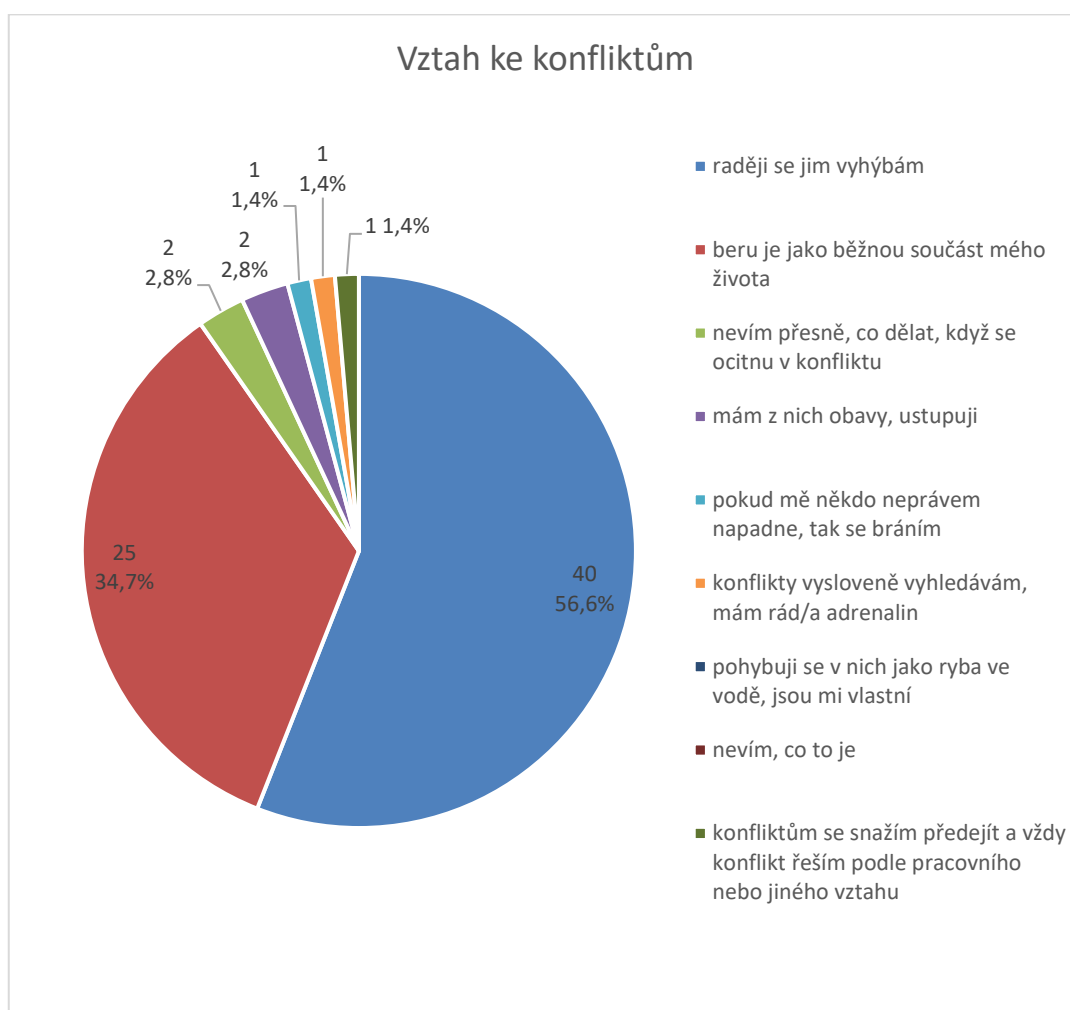
Zdroj: vlastní

	absolutní počet	relativní počet v %
vedoucí pracovník	28	38,9
jiné	44	61,1



### 6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

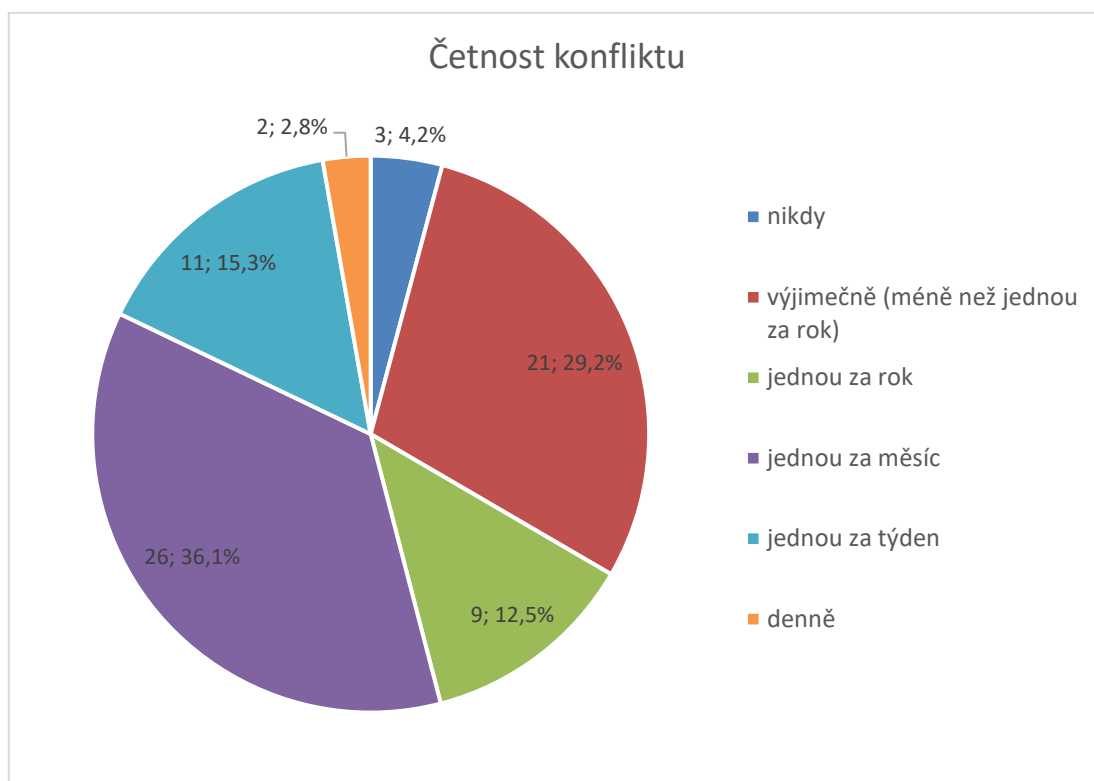
Účelem otázky č. 5 je zjistit, jak respondenti vnímají konflikt či jak k němu přistupují. Zda konflikt vnímají negativně či pozitivně. Z grafu (graf č. 1) vyplývá, že 56,3 % dotazovaných se konfliktům raději vyhýbá, 35,2 % berou konflikt jako běžnou součást života. 2,8 % respondentů neví přesně, co mají dělat, když se ocitnou v konfliktu a stejný počet respondentů má z konfliktů obavy. Konflikt vysloveně vyhledává 1,4 % dotázaných, stejný počet pak odpověděl, že pokud ho někdo neprávem napadne, brání se. Odpověď „nevím, co to je“ nebyla využita. Můžeme se tedy domnívat, že pojem konflikt chápou všichni respondenti. Podobný výsledek dotazování uvádí i Plamínek (2012, s. 20), kde z téměř 3000 respondentů odpovědělo v negativní prospěch konfliktů přes 73 %. Můžeme tedy uvést, že konflikt je vnímán negativně.



Graf č. 1: Vztah ke konfliktům

Zdroj: Vlastní

Další otázkou zjišťujeme četnost konfliktu na pracovišti mezi kolegy (graf č. 2). Nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří se setkají s konfliktem jednou za měsíc, celých 36,1 %. Zcela výjimečně se setká s konfliktem 29,2 % dotazovaných, 15,3 % jednou za týden, 12,5 % jednou za rok, 4,2 % se neseťká s konfliktem nikdy a 2,8 % denně. Pro srovnání se můžeme podívat na výsledky podobného výzkumu z letošního roku v příspěvkové organizaci [on-line]<sup>2</sup>. Nejpočetnější skupinu zde tvoří kategorie četnosti jednou za měsíc, téměř 47 %. Ostatní výsledky měření již nekorrespondují s našimi výsledky. Jednou za rok se setká s konfliktem 20,1 %, nikdy se s konfliktem neseťká 26,8 %, jednou za týden 6,7 % respondentů a každý den se s konfliktem neseťká nikdo. Velkou rozdílnost v odpovědích můžeme přisuzovat malému vzorku dotazovaných či subjektivnímu vnímání konfliktu.

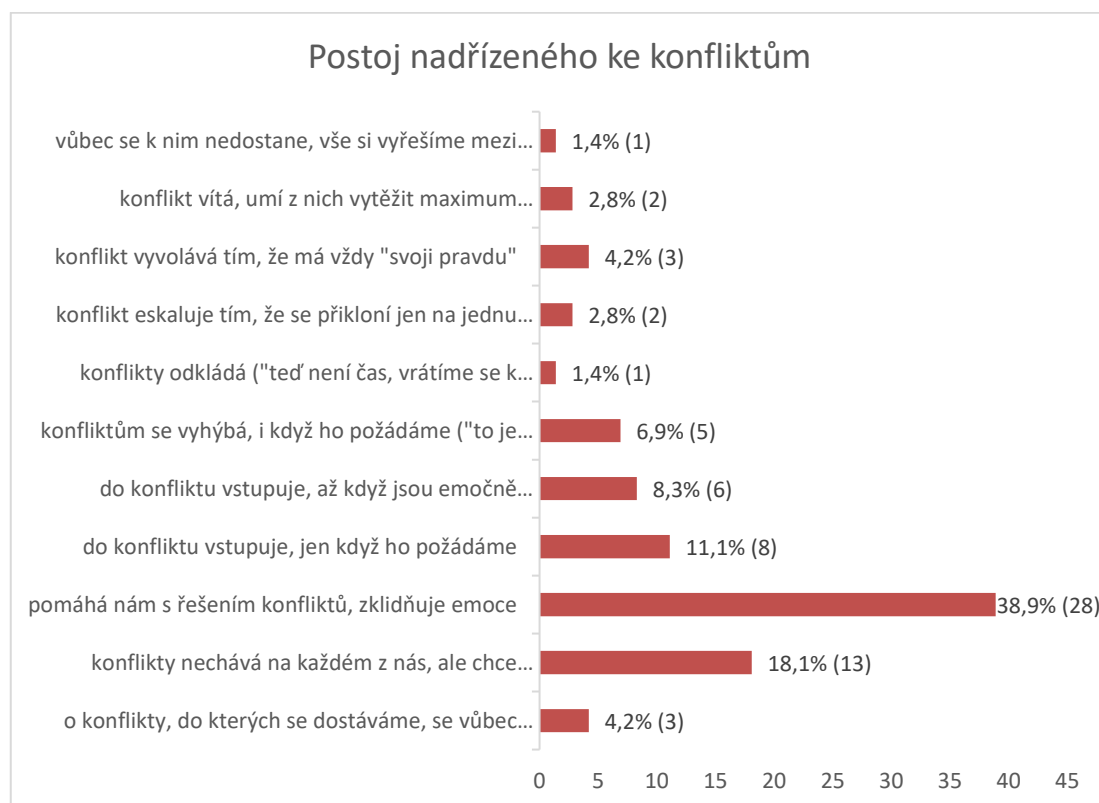


Graf č. 2: Četnost konfliktu

Zdroj: vlastní

Následující otázka zjišťuje, jak s konflikty pracuje přímý nadřízený dotazovaného. Účelem otázky je zmapovat schopnost vedoucích pracovníků zvládat efektivně konflikty. Z uvedeného grafu (graf č. 3) vyplývá, že velká část (38,9 %) respondentů je spokojena s tím, jak nadřízený s konflikty pracuje. 18,1 % nadřízených konflikty nechává na svých zaměstnancích, ale chtějí být informováni o výsledku. 11,1

% respondentů uvedlo, že nadřízený do konfliktu vstupuje, jen když ho požádají. 8,3 % dotázaných odpovědělo, že nadřízený do konfliktu vstupuje, až když eskaluje. 6,9 % nadřízených se konfliktům vyhýbá, i když ho požádají. 4,2 % nadřízených konflikty vyvolává tím, že mají vždy „svou pravdu“ a stejný počet uvedlo, že o konflikty, do kterých se dostanou, se vůbec nezajímá. 2,8 % nadřízených konflikt eskaluje tím, že se přikloní na jednu stranu. 2,8 % dotázaných odpovědělo, že nadřízený konflikty vítá, umí z nich vytěžit maximum. 1,4 % nadřízených konflikty odkládá a 1,4 % nadřízených se o konfliktech nedozví, protože si je zaměstnanci vyřeší sami mezi sebou. Zajímavé je porovnání s otázkou č. 5 „Jaký vztah máte ke konfliktům“, kde odpovědělo 56,3 % respondentů, že se jim raději vyhýbá, ale při tom téměř 40 % dotazovaných má dobrou zkušenost s konfliktem přímo na pracovišti, kdy nadřízený s konflikty pomáhá.



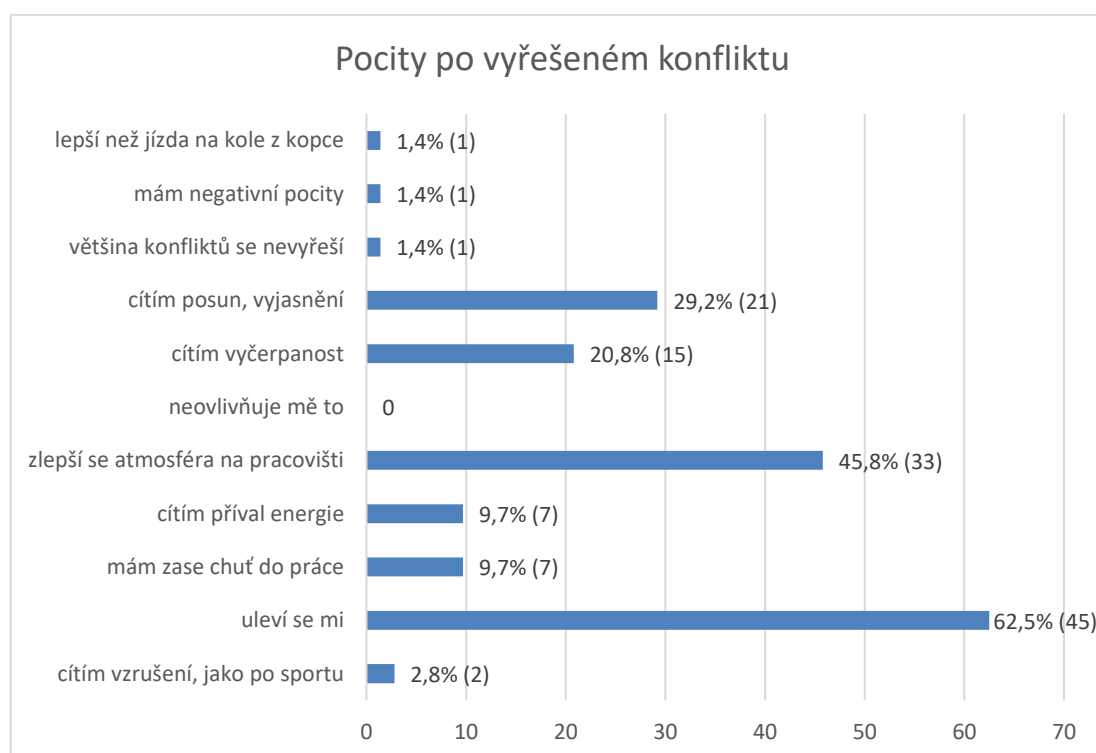
Graf č. 3: Postoj nadřízeného ke konfliktům

Zdroj: vlastní

Další výzkumná otázka se zaměřuje na subjektivní pocity respondenta, které prožívá po vyřešeném či urovnaném konfliktu. Je všeobecně známým faktem, že pocity budou pozitivní. Jelikož se práce zabývá konkrétně negativním vlivem konfliktu na zaměstnance, je žádoucí konkretizovat i pozitivní vnímání z důvodu následné prezentace výsledků ve zkoumané organizaci. U této otázky je možnost zaškrtnout více odpovědí.

V dotazníku je uvedeno, že mohou dotazovaní zaškrtnout maximálně 2 možnosti, někteří respondenti povolené maximum nedodrželi a odpovědi zaškrtnuli více.

Nejčastější odpověď je „uleví se mi“, kterou označilo 62,5 % dotazovaných. Další nejčastější odpovědí je „zlepší se atmosféra na pracovišti“, kde tuto možnost zaškrtnulo 45,8 %. „Cítím posun a vyjasnění“ uvedlo 29,2 % dotazovaných a 20,8 % cítí vyčerpání. 9,7 % respondentů uvedlo, že po vyřešeném konfliktu cítí přival energie a mají chuť do práce. Vzrušení cítí 2,8 % dotazovaných. Po 1,4 % respondentů má negativní pocity, je pro ně lepší než jízda na kole z kopce a myslí si, že většina konfliktů se nevyřeší. Ani jeden respondent neodpověděl, že ho vyřešený konflikt neovlivňuje. Výsledky tedy korespondují s tvrzením Paulíka (2010, s. 55), že mezi pozitivní důsledky konfliktů patří zlepšení vztahů a navázání spolupráce pod podmínkou, že je konflikt řešen.

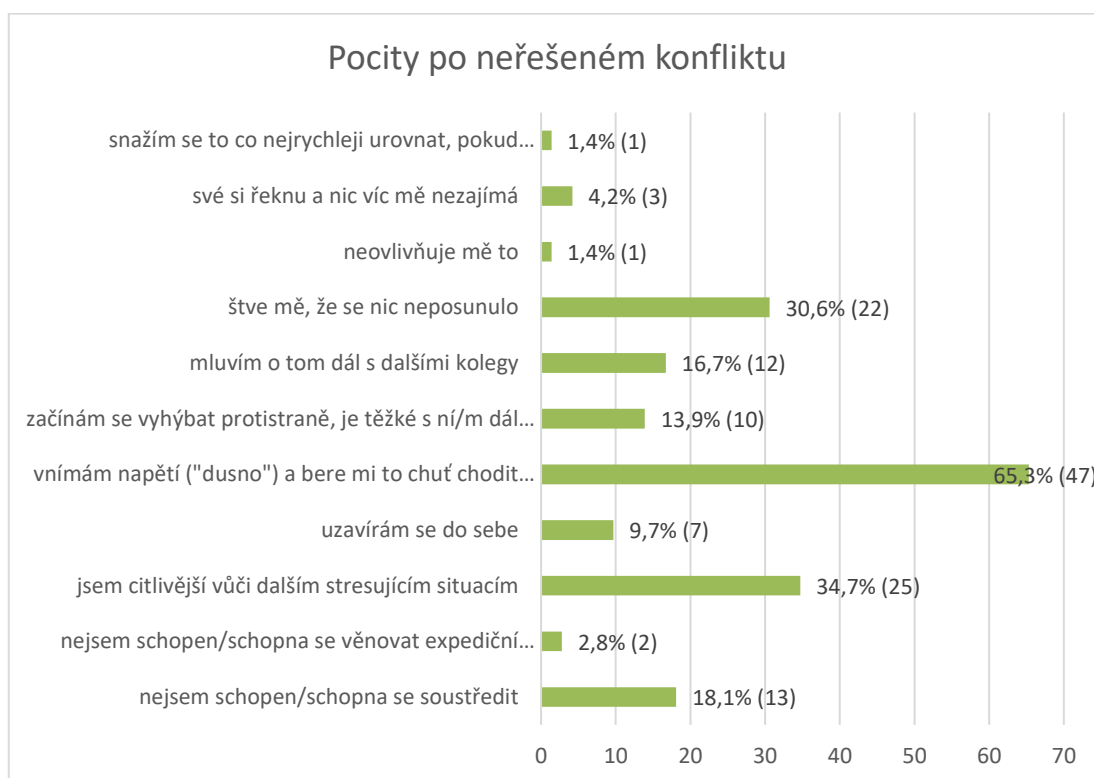


Graf č. 4: Pocity po vyřešeném konfliktu

Zdroj: vlastní

Otázka č. 9 se zabývá pocity, které respondent má, pokud se konflikt neřeší (graf č. 5). Možnost zaškrtnout více odpovědí, které jsou respondentovi nejbližší, má i tato otázka. 1,4 % respondentů nevyřešený konflikt neovlivňuje a zároveň se snaží konflikt co nejrychleji vyřešit, ale pokud protistrana nereaguje, ignorují ji. 2,8 % dotázaných se není schopno věnovat expediční činnosti a 4,2 % dotázaných si své řekne a víc je nezajímá. 9,7 % respondentů se uzavírá do sebe, 13,9 % se začíná vyhýbat protistraně a

16,7 % o tom mluví dál s kolegy. 18,1 % respondentů se není schopno soustředit. Odpověď „štve mě, že se nic neposunulo“ zaškrtno 30,6 % dotázaných. 34,7 % je citlivější na další stresové situace. Nejčastější odpovědí je „vnímám napětí („dusno“) a bere mi to chuť chodit do práce“, kterou označilo 65,8 % dotázaných. Čakrt (2000, s. 65) mezi psychologické důsledky nevyřešeného konfliktu řadí uzavírání se do sebe, izolace od ostatních a nespolupráce, nezáměr o organizaci jako celek, nezodpovědnost a laxnost ke své práci a ztráta koncentrace na práci, která může mít neblahý vliv i na ostatní členy kolektivu. Výsledky korespondují s výše uvedeným. Zajímavé je porovnání odpovědí „nejsem schopen/schopna se soustředit“ a „nejsem schopen/schopna se věnovat expediční činnosti“, kdy, jak zmiňujeme v úvodu práce, pro vykonávání expediční činnosti je potřeba vysoké koncentrace a soustředěnosti. Ovšem respondenti dle výsledků tuto teorii nepotvrdili, protože jen 2,8 % označilo tuto možnost. Můžeme se tedy domnívat, že pro farmaceuty a farmaceutické asistenty je výdejní činnost rutinou a soustředěnost není potřeba. Další možností je subjektivní vnímání vlastní koncentrace, která se časem může stát běžnou, tudíž pro člověka bez sebereflexe skrytou.

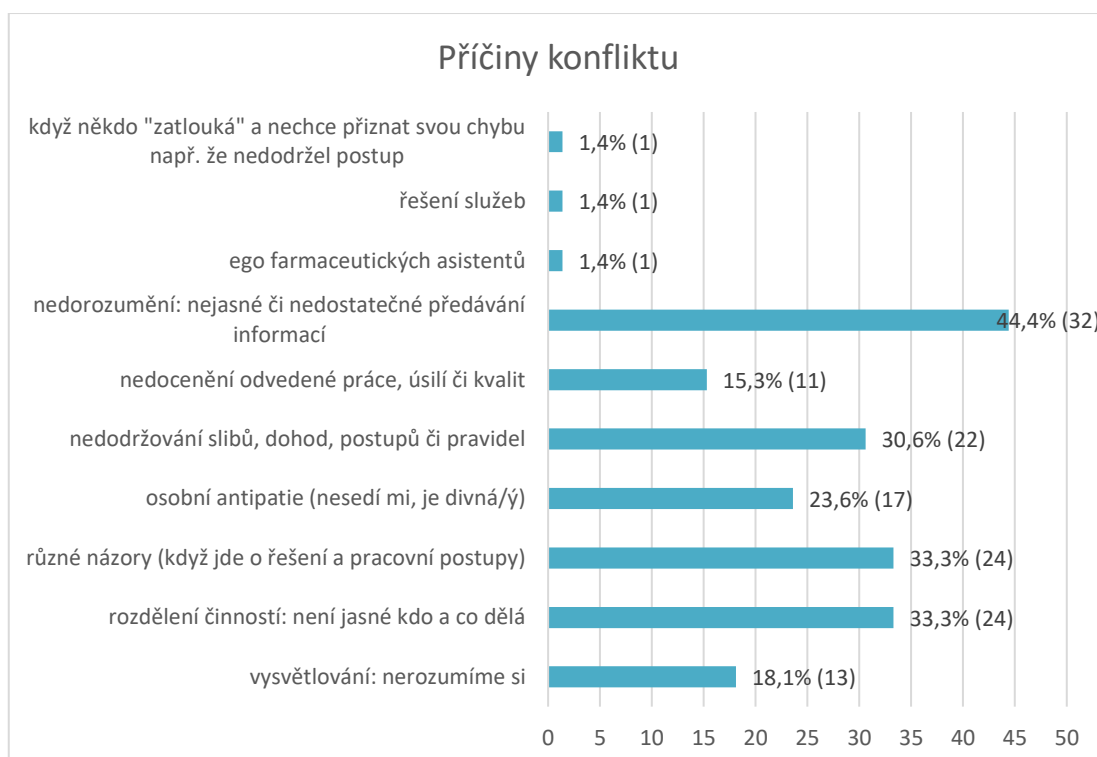


Graf č. 5: Pocity po nevyřešeném konfliktu

Zdroj: vlastní

Další zkoumaným jevem je nejčastější příčina konfliktu (graf č. 6). U této otázky mohli respondenti označit maximálně dvě možnosti. Jako nejčastější příčina se dle

výsledků jeví nedorozumění, tedy nejasné či nedostatečné předávání informací. Tuto možnost zvolilo 32 dotázaných, což odpovídá 44,4 %. Další příčinou mohou být různé názory týkající se řešení a pracovních postupů, tuto odpověď označilo 33,3 % respondentů a stejný počet zvolil odpověď „rozdělení činností: není jasné kdo a co dělá“. 30,6 % respondentů si myslí, že příčinou konfliktu může být nedodržování slibů, dohod, postupů či pravidel. U 23,6 % respondentů se za příčinou konfliktu skrývá osobní antipatie. 18,1 % označilo „vysvětlování: nerozumíme si“. Nedocenění odvedené práce, úsilí či kvalit považuje za příčinu 15,3 % respondentů. Ostatní odpovědi jsou označeny jedním respondentem: „řešení služeb“, „ego farmaceutických asistentů“ a „když někdo zatlouká a nechce přiznat svou chybu např. že nedodržel postup“. V teoretické části práce jsme zmínili rozdělení příčin konfliktu dle Plamínka 2012, s. 45), který uvádí, že 35 % je mezilidských vztahů a 20 % mezilidská komunikace. 45 % má hlavní příčinu ve věcných zájmech. Porovnáme-li výsledky našeho výzkumu, zjistíme, že nejvíce respondentů uvádí jako příčinu konfliktu komunikaci a mezilidské vztahy. Důvodem rozdílnosti výsledků může být interpretace pojmu „věcný zájem“, který Plamínek nespécifikuje. Naopak Paulík (2010, s. 54) označil jako nejčastější příčinu konfliktu právě narušenou komunikaci, tedy problém ve výměně informací.



Graf č.6: Příčiny konfliktu

Zdroj: vlastní

Další otázka je nadstavbová, netýká se přímo výzkumného cíle práce. Má za cíl přiblížit další možnosti, jak v konkrétní organizaci zlepšit práci s konflikty. Jelikož odpovědi jsou otevřené, uvádíme zde jen nejčastější či nejzajímavější z nich. Nejčastěji se mezi odpověďmi vyskytuje zlepšení komunikace. Otázka z dotazníkového šetření: „Zamyslete se napište, co byste doporučovali či potřebovali, abychom konflikty na pracovišti zvládali lépe?“. Vybrané odpovědi:

- *sledování a předávání informací*
- ***zlepšit komunikaci, vzájemná tolerance***
- *někdy lepší komunikace*
- *naučit lidi otevřeně a přímo komunikovat*
- ***více času na komunikaci a předávání informací***
- *přistupovat ke každému individuálně, **otevřená komunikace**, upřímnost, řešení konfliktu ihned a úplně*
- *hlavně mluvit a vyjasnit si problém, bez **komunikace** se potáhne jenom dusno*

Jako nejčastější příčinu konfliktu na pracovišti můžeme považovat komunikaci, čemuž odpovídají i návrhy respondentů. Další významným prvkem v odpovědích se ukázala odpovědnost a předem rozdělené činnosti:

- *Více **zodpovědnosti** a tolerance*
- *Jasně daná **pravidla**, kdo co dělá a za co je **odpovědný** + kontrola ze strany ved. pracovníka. Nedělat, že se nic neděje pokud někdo svou povinnost nesplní a pokud to navíc ovlivní práci ostatních*
- *Spravedlivé **dělení práce, činnosti**, volna*
- *komunikace, plán, **jasné rozdělení činnosti**, prac. "porady", upřímnost, dostatek oddychu, pochvala a motivace od ved. pracovníka*
- ***přesné rozdělení činností, otevřenost, klidný přístup***

Častým pojmem, který respondenti zmiňují, je také osobnost vedoucího lékárníka. V teoretické části jsme nastínili dnešní pohled na farmaceuty jako na zdravotníky a zároveň na manažery, který tento výzkum potvrzuje. Kompetence už nepostačují pouze odborné, ale i z oblasti leadershipu:

- *Jasná pravidla, která budou dodržovat všichni. **Angažování vedoucího lékárníka** při řešení konfliktních situací.*
- ***Silná osobnost VL*** vyřeší vše
- ***Větší asertivita vedoucího*** a respektovat ostatních, kolegiálnost

- *Nadřizené, kteří znají svůj tým a umějí s ním pracovat-komunikovat (pochvala, upozornění na chybu...*

V neposlední řadě je důležité také vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti vedení týmů.

- *Radu, jak konflikty řešit*
- *Určitý daný postup ("manuál"), jak konkrétní konflikty řešit*
- *sebekontrola personální vzdělávání*

Zajímavá odpověď je informace o nepřítomnosti konfliktu v týmu. Plamínek (2012, s. 22) vysvětluje nepřítomnost projevu konfliktu jako podezřelým, pro systém vyložené nebezpečným stavem. Systém se totiž nemůže z vnitřních příčin vyvíjet a tím stagnuje, ztrácí vnitřní dynamiku a směřuje k zániku.

Poslední otázka dotazníkového šetření je opět otevřená. Respondenti zde mohou sdělit cokoliv k tématu. Jelikož otázka je nepovinná, většina dotázaných se zdržela komentáře. Pro autora výzkumu je zajímavé sdělení:

- *Je to nejtěžší část mé práce jako vedoucího. Nikomu se nesmí nadržovat, je důležité držet nervy na uzdě a vše vyřešit s rozvahou a chladnou hlavou*
- *Chtěla bych poděkovat za skvělý nápad, který by mohl pomoci při řešení konfliktů, zejména na pracovišti. Jelikož se o této tématice moc nehovoří, neřeší, dochází poté k nepříjemným situacím. Věřím, že by se mohly v mnohých lékárnách zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a celkový chod lékárny*

## Výsledky měření

K jednotlivým výzkumným otázkám jsme si stanovili hypotézy, které vyhodnotíme pomocí statistického zpracování. K ověření hypotéz jsme použili  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce.

### 1. Jaký vliv má délka zaměstnání na vnímání konfliktu?

Hypotéza: Délka zaměstnání ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren

Pro vyhodnocení této hypotézy použijeme otázku č. 3 – „Jak dlouho pracujete v lékárně“ a otázku č. 5 – „Jaký vztah máte ke konfliktům?“. Jelikož jsou obě proměnné



kategoriálního typu, pro vyhodnocení hypotézy použijeme  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H1.0: Mezi délkou praxe a vztahem ke konfliktům neexistuje statisticky významný vztah

H1.1: Délka zaměstnání ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren

Výslednou tabulku vidíme níže.

Tabulka č. 5: Vztah ke konfliktům vs. Délka praxe

Zdroj: vlastní

		5. Jaký vztah máte ke konfliktům? (vyberte jednu možnost, se kterou se nejvíce ztotožňujete)							Celkem
		beru je jako běžnou součást mého života	konfliktům se snažím předejít a vždy konflikt řeším podle pracovníh o nebo jiného vztahu	konflikty vysloveně vyhledávám , mám rád/a adrenalin	mám z nich obavy, ustupuji	nevím přesně, co dělat, když se ocitnu v konfliktu	pokud mě někdo neprávem napadne, tak se bráním	raději se jim vyhýbám	
3. Jak dlouho pracujete v lékárně	do 1 roku	2 (28,6 %)	0 (0 %)	1 (14,3 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (57,1 %)	7 (100 %)
	1–5 let	4 (15,4 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3,8 %)	1 (3,8 %)	0 (0 %)	20 (76,9 %)	26 (100 %)
	5–10 let	5 (50 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (50 %)	10 (100 %)
	více jak 10 let	14 (48,3 %)	1 (3,4 %)	0 (0 %)	1 (3,4 %)	1 (3,4 %)	1 (3,4 %)	11 (37,9 %)	29 (100 %)
Celkem		25 (34,7 %)	1 (1,4 %)	1 (1,4 %)	2 (2,8 %)	2 (2,8 %)	1 (1,4 %)	40 (55,6 %)	72 (100 %)

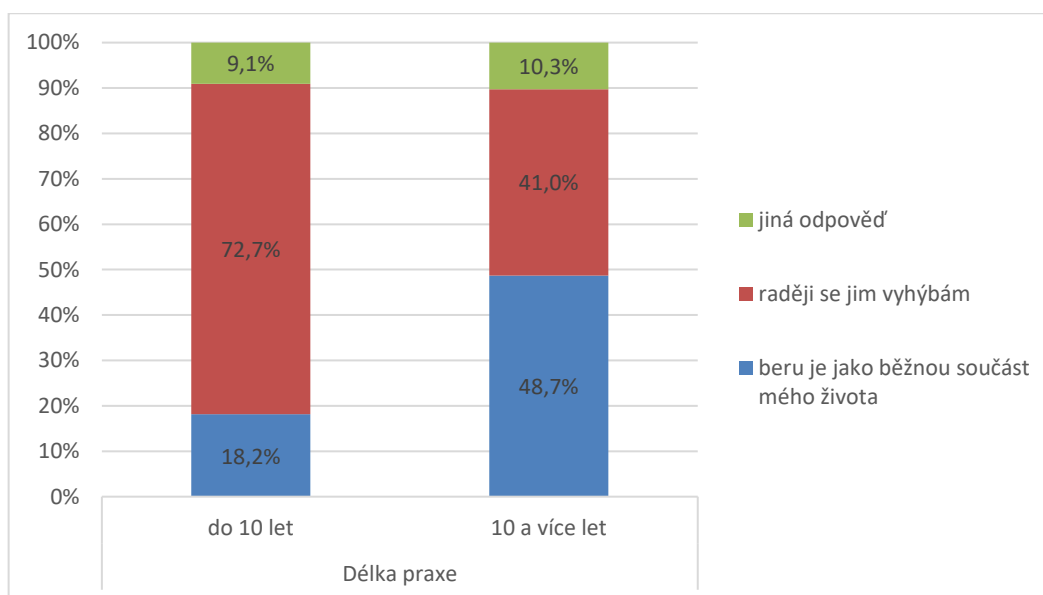
Jelikož je v tabulce velký počet málo zastoupených kategorií a nejsou splněny předpoklady pro použití testu nezávislosti pro tuto tabulku, sloučili jsme všechny málo zastoupené kategorie do odpovědi „Jiná odpověď“. Zároveň jsme sloučili kategorie délky praxe pouze do 2, tj. praxe do 10 let a více jak 10 let.

Novou tabulku vidíme v tabulce č. 6. Zaměstnanci s kratší délkou praxe se v 72,7 % raději konfliktům vyhýbá, zatímco zaměstnanci s delší praxí berou častěji konflikt jako běžnou součást jejich života.

Tabulka č. 6: Vztah ke konfliktům vs. Délka praxe

Zdroj: vlastní

		5. Jaký vztah máte ke konfliktům?			Celkem
		beru je jako běžnou součástí mého života	raději se jim vyhýbám	jiná odpověď	
3. Jak dlouho pracujete v lékárně	do 10 let	6 (18,2 %)	24 (72,7 %)	3 (9,1 %)	33 (100 %)
	10 a více let	19 (48,7 %)	16 (41 %)	4 (10,3 %)	39 (100 %)
Celkem		25 (34,7 %)	40 (55,6 %)	7 (9,7 %)	72 (100 %)



Graf č. 7: vztah ke konfliktům vs. Délka praxe

Zdroj: vlastní

Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce ( $G = 8,059$ ;  $p$ -hodnota = 0,018), kdy je  $p$ -hodnota menší než hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$ , testovanou hypotézu  $H_0$  na této hladině významnosti zamítáme. **Prokázali jsme, že délka zaměstnání ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren.**

## 2. Jaký vliv má věk na vnímání konfliktu?

Hypotéza: Věk ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren.

Pro ověření této hypotézy použijeme opět proměnnou č. 5 – „Jaký vztah máte ke konfliktům“ a otázku č. 2 – „Věková skupina“. Opět se jedná o kategoriální proměnné, a

proto pro ověření vztahů použijeme  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Testované hypotézy budou ve tvaru:

H2.0: Mezi věkem a vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren není statisticky významný vztah

H2.1: Věk ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren.

Výslednou kontingenční tabulku vidíme v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Vztah ke konfliktům vs. Věk

Zdroj: vlastní

		5. Jaký vztah máte ke konfliktům? (vyberte jednu možnost, se kterou se nejvíce ztotožňujete)							celkem
		beru je jako běžnou součást mého života	konfliktům se snažím předejít a vždy konflikt řeším podle pracovního nebo jiného vztahu	konflikty vysloveně vyhledávám, mám rád/a adrenalin	mám z nich obavy, ustupuji	nevím přesně, co dělat, když se ocitnu v konfliktu	pokud mě někdo neprávem napadne, tak se bráním	raději se jim vyhýbám	
2. Věková skupina	20–30 let	9 (30 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3,3 %)	0 (0 %)	20 (66,7 %)	30 (100 %)
	31–40 let	7 (38,9 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5,6 %)	0 (0 %)	1 (5,6 %)	9 (50 %)	18 (100 %)
	41–50 let	5 (31,3 %)	1 (6,3 %)	0 (0 %)	1 (6,3 %)	1 (6,3 %)	0 (0 %)	8 (50 %)	16 (100 %)
	51–65 let	4 (57,1 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (42,9 %)	7 (100 %)
	65 a více	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
celkem		25 (34,7 %)	1 (1,4 %)	1 (1,4 %)	2 (2,8 %)	2 (2,8 %)	1 (1,4 %)	40 (55,6 %)	72 (100 %)

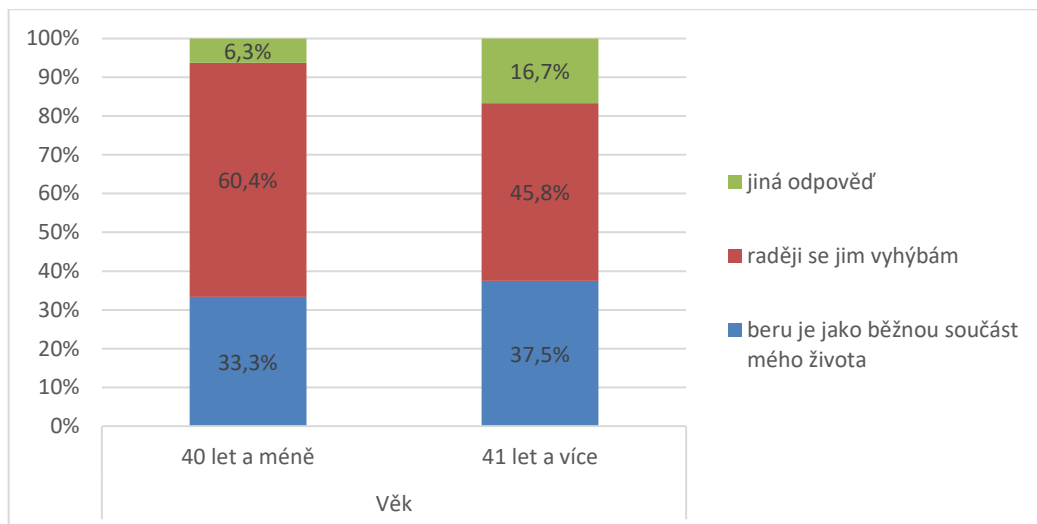
Jelikož je v tabulce velký počet málo zastoupených kategorií a nejsou splněny předpoklady pro použití testu nezávislosti pro tuto tabulku sloučili jsme opět všechny málo zastoupené kategorie otázky č. 5 do odpovědi „Jiná odpověď“. Zároveň jsme sloučili věkové kategorie pouze do 2, tj. věk 40 let a méně a 41 let a více. Výslednou

kontingenční tabulku vidíme v tabulce č. 8. 33,3 % mladších zaměstnanců bere konflikt jako běžnou součást života. Jako běžnou součást života ho bere i 37,5 % starších zaměstnanců.

Tabulka č. 8: Vztah ke konfliktům vs. Věk

Zdroj: vlastní

		5. Jaký vztah máte ke konfliktům?			celkem
		beru je jako běžnou součást mého života	raději se jim vyhýbám	jiná odpověď	
2. Věková skupina	40 let a méně	16 (33,3 %)	29 (60,4 %)	3 (6,3 %)	48 (100 %)
	41 let a více	9 (37,5 %)	11 (45,8 %)	4 (16,7 %)	24 (100 %)
celkem		25 (34,7 %)	40 (55,6 %)	7 (9,7 %)	72 (100 %)



Graf č. 8: vztah ke konfliktům vs. Věk

Zdroj: vlastní

Na základě výše uvedených údajů byl spočítán  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce ( $G = 2,478$ ;  $p$ -hodnota = 0,290).  $P$ -hodnota je vyšší než hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$  a proto testovanou hypotézu  $H_0$  nezamítáme. **Mezi věkem a vnímáním konfliktu zaměstnanců lékáren není statisticky významný vztah.**

### 3. Jaký vliv má četnost konfliktu na jeho vnímání?

Četnost konfliktu ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren.

Pro ověření této hypotézy použijeme proměnnou č. 5 – „Jaký vztah máte ke konfliktům“ a otázku č. 6 – „Jak často se setkáváte s konfliktem na pracovišti (mezi kolegy)“.

Opět se jedná o kategoriální proměnné, a proto pro ověření vztahů použijeme  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Testované hypotézy budou ve tvaru:

H3.0: Mezi četností konfliktů a vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren není statisticky významný vztah

H3.1: Četnost konfliktů ovlivňuje vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren.

Výslednou kontingenční tabulku vidíme v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Vztah ke konfliktům vs. Četnost

Zdroj: vlastní

		5. Jaký vztah máte ke konfliktům? (vyberte jednu možnost, se kterou se nejvíce ztotožňujete)							celkem
		beru je jako běžnou součást mého života	konfliktům se snažím předejít a vždy konflikt řeším podle pracovního nebo jiného vztahu	konflikty vysloveně vyhledávám, mám rád/a adrenalin	mám z nich obavy, ustupuji	nevím přesně, co dělat, když se ocitnu v konfliktu	pokud mě někdo neprávem napadne, tak se bráním	raději se jim vyhýbám	
6. Jak často se setkáváte s konfliktem na pracovišti (mezi kolegy)?	denně	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
	jednou za týden	5 (45,5 %)	1 (9,1 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (45,5 %)	11 (100 %)
	jednou za měsíc	12 (46,2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3,8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	13 (50 %)	26 (100 %)
	jednou za rok	2 (22,2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (77,8 %)	9 (100 %)
	výjimečně (méně než jednou za rok)	5 (23,8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4,8 %)	2 (9,5 %)	1 (4,8 %)	12 (57,1 %)	21 (100 %)
	nikdy	1 (33,3 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (66,7 %)	3 (100 %)
celkem		25 (34,7 %)	1 (1,4 %)	1 (1,4 %)	2 (2,8 %)	2 (2,8 %)	1 (1,4 %)	40 (55,6 %)	72 (100 %)

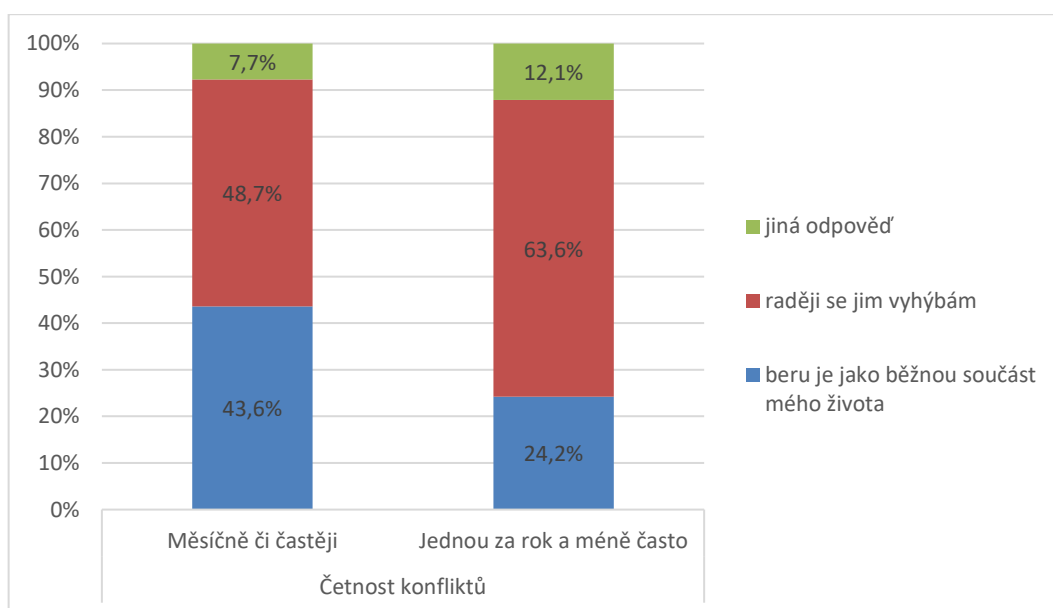
Jelikož je v tabulce velký počet málo zastoupených kategorií a nejsou splněny předpoklady pro použití testu nezávislosti pro tuto tabulku, sloučili jsme opět všechny málo zastoupené kategorie otázky č. 5 do odpovědi „Jiná odpověď“. U otázky č. 6 jsme sloučili kategorie do 2 kategorií – „Měsíčně a častěji“ a „Jednou za rok a méně často“.

Výslednou kontingenční tabulku vidíme v tabulce č. 10. Z tabulky je patrné, že osoby, které se s konflikty setkávají častěji ji berou jako běžnou součást života (43,6 %), oproti osobám, které se s konfliktem téměř nebo vůbec neseťkávají (24,2 %). Zda jsou rozdíly statisticky významné je nutné ověřit.

Tabulka č. 10: Vztah ke konfliktům vs. Četnost

Zdroj: vlastní

		5. Jaký vztah máte ke konfliktům?			celkem
		beru je jako běžnou součást mého života	raději se jim vyhýbám	jiná odpověď	
6. Jak často se setkáváte s konfliktem na pracovišti (mezi kolegy)?	Měsíčně či častěji	17 (43,6 %)	19 (48,7 %)	3 (7,7 %)	39 (100 %)
	Jednou za rok a méně často	8 (24,2 %)	21 (63,6 %)	4 (12,1 %)	33 (100 %)
celkem		25 (34,7 %)	40 (55,6 %)	7 (9,7 %)	72 (100 %)



Graf č. 9: Vztah ke konfliktům vs. Četnost

Zdroj: vlastní

Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce ( $G = 3,004$ ;  $p$ -hodnota =  $0,223$ ) testovanou hypotézu na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  nezamítáme ( $p$ -hodnota je vyšší než  $\alpha = 5 \%$ ). I když jsme pozorovali určité rozdíly v hodnocení, tyto rozdíly nebyly dostatečně významné a musíme konstatovat, že **mezi četností konfliktů a vnímání konfliktu zaměstnanců lékáren není statisticky významný vztah.**

## Diskuze

Výzkumů a odborných článků na podobné téma je u nás i ve světě velmi sporadicky. Při porovnávání s výzkumy ze zahraničí jsem narazila na problém v profesním zařazení. V textech je zmiňován zaměstnanec profesionální, poloprofesionální, kvalifikovaný a technický, což nám stěžuje porovnání. Další překážkou je také skutečnost, že studie na stejné téma, které proběhly v cizině, jsou veřejnosti nepřístupné.

Proměnné, u kterých jsme prokázali dle měření korelaci, jsou vnímání konfliktu a délka zaměstnání. Můžeme se domnívat, že jisté životní a pracovní zkušenosti u respondentů mohou měnit vztah ke konfliktům. Dle grafu č.5 se 72,7 % dotázaných s délkou zaměstnání kratší 10 let konfliktům raději vyhýbá, kdežto 48,7 % s délkou zaměstnání delší než 10 let je bere jako běžnou součást života. Můžeme tedy konstatovat, že se změnil postoj ke konfliktům. Janoušek (1986, s. 129) ovšem uvádí, že postoje jako latentní proměnné nelze zjišťovat přímo. Zjišťují se zprostředkovaně sledováním zjevných verbálních a neverbálních projevů, které tvoří univerzum daného postoje. To může být limitem tohoto výzkumu, neboť vhodnější pro výzkum postojů by bylo použít Likertovu škálu, která se používá na měření proměnných.

Navazující hypotézy by teoreticky měly tento jev potvrdit. Délku zaměstnání můžeme považovat za paralelní s věkem. Ovšem podíváme-li se na výsledky naší druhé hypotézy, nemůžeme dle statistických výpočtů potvrdit významný vztah mezi věkem a vnímáním konfliktu. 33,3 % respondentů mladších 40 let bere konflikty jako běžnou součást života stejně jako 37,5 % respondentů starších 41 let. Rozdílnost ve výsledcích může být způsobena více faktory. Respondenti při vyplňování dotazníku podléhají v dané chvíli určitému emočnímu náboji, což ovlivňuje subjektivní hodnocení. Může se tedy stát, že stejný dotazník by jedinec druhý den vyplnil jinak. Zajímavé by mohlo být porovnání výsledků stejného dotazníku s odstupem času, čímž by se ověřila reliabilita. Dalším faktorem může být malý výběrový soubor. Z celkového počtu téměř 2000 zaměstnanců vyplnilo dotazník pouhých 72 zaměstnanců.

Poslední hypotéza zkoumá vliv četnosti konfliktu opět na jeho vnímání. V úvodu práce jsme zmínili, že každý konflikt má svůj cyklus, který funguje jako naučený vzorec chování. Předpokládá se tedy, že čím častěji se s konfliktem setkáme, ať už vyřešeným či nevyřešeným, stane se nám běžným. Výsledky měření hypotézy tento předpoklad nepotvrdily, i když určité rozdíly v hodnocení jsou patrné (viz. graf č. 7), ovšem nejsou



statisticky dostatečně významné. Faktorem, který mohl přispět k výsledkům u obou hypotéz, je příliš velká škála odpovědí u otázky č.5 „Jaký máte vztah ke konfliktům“. Opět musíme konstatovat, že vhodnější by bylo použití Likertovy škály, která určí nejen obsah postoje, ale i míru souhlasu.

Někteří respondenti se v dotazníkovém šetření zmínili o nutnosti vzdělávání v tomto tématu: *V rámci interního školení bych jako VL uvítal proškolení manažerské dovednosti řešení konfliktů. Bohužel jsme během studia VŠ ani v rámci atestační přípravy na tuto roli nebyli připraveni a většina VL "vaří z vody" dle svého nejlepšího přesvědčení, či už som absolvovala kurz zvladania konfliktov,ale nemyslím že to malo veľký úspech. takže neviem :D.* Proto by mohl být přínos v opakování stejného dotazníku po proškolení vedoucích zaměstnanců lékáren. Tím by se zároveň ověřil přínos vzdělávání.

V závěru diskuze je nutné uvést, že autor výzkumu chce upozornit na skutečnost, že vlastnosti výběrového souboru nelze zobecnit na celou populaci, jelikož výzkum probíhal pouze v jedné organizaci. Pro možnost zobecnění by výzkum musel probíhat v zařízeních poskytující lékárenskou péči i v soukromém sektoru a sektoru nemocničním. Ještě navíc z různých organizací. Rozhodně pro ověření všech uvedených informací je vhodné podobné výzkumy opakovat.

## Závěr

Pro každou organizaci jsou nejdůležitějším kapitálem zaměstnanci, je proto potřeba o ně správně pečovat. Vzdělávání se stalo nedílnou součástí personální činnosti, obzvláště v oboru farmacie. Spokojenost zaměstnanců souvisí i s prostředím, ve kterém pracují. To může být ovlivněno právě konflikty. Stále se měnící vnější faktory, které ovlivňují činnost farmaceutů a farmaceutických asistentů, jako pandemie, ekonomická situace obyvatel a další, vytváří vnitřní napětí, které se může projevit zvýšenou podrážděností. Práce s konfliktem se stává nedílnou součástí vedoucích lékárníků. Můžeme se domnívat, že i nadále se tento trend bude udržovat, možná i zesilovat.

Ve své práci jsem se zaměřila na problematiku konfliktů, které mohou v lékárenském prostředí nastat a jaký vztah k nim mají zaměstnanci vybrané organizace. Domnívám se, že se mi podařilo zmapovat a charakterizovat postoje a zkušenosti zaměstnanců o konfliktech natolik, že se práce stane důležitým krokem k vytvoření vzdělávacího programu v organizaci. Pro ověření funkčnosti vzdělávacího programu by bylo vhodné opakovat toto dotazníkové šetření a výsledky porovnat.

Pomocí dotazníkového šetření v praktické části, se potvrdil nejčastější postoj, a to že konflikty jsou vnímány převážně negativně a většina se jim snaží vyhýbat. Tento trend dle hypotéz ovlivnila jen délka zaměstnání, naopak věk či četnost konfliktu významný vliv nemá.

Autorů, kteří se věnují tématu konfliktů na pracovišti, je relativně velké množství. Ovšem studií o konfliktech v oboru farmacie je zatím velmi málo. Klíčem k lepšímu zvládnutí konfliktů je se o nich učit. Více informací a zkušeností změní postoje, které ke konfliktům většinou zaujímáme. Mezi základní manažerské kompetence se řadí právě i schopnost řešit konflikty. Vedoucí lékárník svou pracovní náplní se mezi manažery řadí také, přesto vzdělávání v této problematice je nedostačující. Obzvláště v dnešní době, která je náročnou prověrkou psychické zdatnosti nás všech, vidím důležitost se zaměřit právě na interpersonální konflikt.

Práce by se mohla z velké části stát i jakýmsi manuálem pro vedoucí pracovníky ve farmacii. Obsahuje základní teoretické informace o možných příčinách konfliktů a přístupech zvládnutí. Pokud totiž neznáme podstatu a základní principy konfliktu, nelze ho pochopit a následně s ním umět pracovat.

## Použitá literatura

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

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HOLÁ, Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3.

JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

JANOŮŠEK, Jaromír a kol. *Metody sociální psychologie: [vysokošk. učebnice pro stud. filozof. fakult]*. 1. vyd. Praha: SPN, 1986. 256 s. Učebnice pro vysoké školy

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: [psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese]*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.

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

Lízalová, Iva. *Farmaceut jako pomáhající profese*. Brno, 2015. diplomová práce (Mgr.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.

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. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5031-6.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.

RABIŇÁKOVÁ, Dana a Marek MIČIENKA, ed. *Konflikt, kořeni života: průvodce řešením konfliktů pro učitele a studenty středních škol*. 2., rev. vyd. Praha: Partners Czech, 2004. ISBN 80-239-3339-6.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka. *Doprovázení v ošetrovatelství I: pomáhající profese, doprovázení a systém podpor pro pacienty*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5710-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5820-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

## Použité internetové zdroje

- 1.AUSTIN, Zubin, Paul A. GREGORY a Craig MARTIN. A Conflict Management Scale for Pharmacy. *www.ncbi.nlm.nih.gov* [online]. 12. 11. 2009 [cit. 2021-6-30]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2779634/>
- 2.PASTORKOVÁ, Šárka. *Řešení konfliktů v organizaci* [online]. 2021 [cit. 2021-07-25]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/uyobj/>. Bakalářská práce. AMBIS vysoká škola, a.s. Vedoucí práce Daniela ČERVENCOVÁ.
- 3.Práce a mzdy. *www.czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-7-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/120583268/300002200408.pdf/0ffe0db7-48f4-4c44-a708-7dda8dffb67?version=1.1>
- 4.SEBEROVÁ PHARM.DR., Daniela. Poskytování odborných konzultací v lékárně. *www.lekarnici.cz* [online]. 12.1.2019 [cit. 2021-7-24]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/getattachment/Pro-verejnost/PORADENSTVI-KONZULTACE/PORADENSTVI---KONZULTACE/Poskytovani-odbornych-konzultaci-v-lekarne-metod/Metodicky-navod-GK-Konzultace.pdf.aspx>

## PŘÍLOHA A

### DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,  
ráda bych v rámci své bakalářské práce zmapovala prožívání konfliktů, které mohou vzniknout na pracovišti mezi kolegy v naší organizaci. Prosím, věnujte tomuto dotazníku 15 minut svého času a podělte se se mnou o vaše zkušenosti. Je anonymní. Děkuji předem za vaši vstřícnost a podporu.

Eva Hrušková

1. Pohlaví
  - žena
  - muž
2. Věková skupina
  - 20 – 30 let
  - 31 – 40 let
  - 41 – 50 let
  - 51 – 65 let
  - 65 a více
3. Jak dlouho pracujete v lékárně?
  - do 1 roku
  - 1 – 5 let
  - 5 – 10 let
  - více jak 10 let
4. Na jaké pozici v lékárně pracujete?
  - Vedoucí pracovník (vedoucí lékárník, vedoucí farmaceutický asistent)
  - Jiné (lékárník asistent, farmaceutický asistent, dermoporadce)
5. Jaký vztah máte ke konfliktům? (vyberte jednu možnost, se kterou se nejvíce ztotožňujete)
  - konflikty vysloveně vyhledávám, mám rád/a adrenalin
  - pohybuji se v nich jako ryba ve vodě, jsou mi vlastní
  - беру je jako běžnou součást mého života
  - raději se jim vyhýbám
  - nevím přesně, co dělat, když se ocitnu v konfliktu

- mám z nich obavy, ustupuji
  - nevím, co to je
  - jiná
6. Jak často se setkáváte s konfliktem na pracovišti (mezi kolegy)?
- nikdy
  - výjimečně (méně než jednou za rok)
  - jednou za rok
  - jednou za měsíc
  - jednou za týden
  - denně
7. Jaký postoj ke konfliktům zaujímá váš přímý nadřízený? (v případě VL prosím o vyplnění dle subjektivního pocitu)
- o konflikty, do kterých se dostáváme, se vůbec nezajímá
  - konflikty nechává na každém z nás, ale chce informace o tom, jak jsme je vyřešili
  - pomáhá nám s řešením konfliktů, zklidňuje emoce
  - do konfliktu vstupuje, jen když ho požádáme
  - do konfliktu vstupuje, až když jsou emočně vyhrocené (eskalují)
  - konfliktům se vyhýbá, i když ho požádáme („to je vaše věc“)
  - konflikty odkládá („teď není čas, vrátíme se k tomu“)
  - konflikt eskaluje tím, že se přikloní na jednu stranu
  - konflikty vyvolává tím, že má vždy „svoji pravdu“
  - konflikty vítá, umí z nich vytěžit maximum (vyjasnění či změnu)
  - jiná
8. Vyberte ty možnosti, které nejlépe vystihují Váš stav, když konflikt urovnáte či vyřešíte (vyberte maximálně 2 možnosti)
- cítím vzrušení, jako po sportu
  - uleví se mi
  - mám zase chuť do práce
  - cítím přival energie
  - lepší se atmosféra na pracovišti
  - neovlivňuje mě to
  - cítím vyčerpanost
  - cítím posun, vyjasnění



◦ jiná

9. Jaké to pro Vás je, když se konflikt neřeší? Vyberte to, co zažíváte nejčastěji (maximálně 2 možnosti)

◦ nejsem schopen/schopna se soustředit

◦ nejsem schopen/schopna se věnovat expediční činnosti

◦ jsem citlivější vůči dalším stresujícím situacím

◦ uzavírám se do sebe

◦ vnímám napětí („dusno“) a bere mi to chuť chodit do práce

◦ začínám se vyhýbat protistraně, je těžké s ní/m pracovat

◦ mluvím o tom dál s dalšími kolegy

◦ štvě mě, že se nic neposunulo

◦ neovlivňuje mě to

◦ své si řeknu a nic víc mě nezajímá

◦ jiná

10. Co je podle Vás nejčastější příčinou konfliktu na pracovišti? (vyberte maximálně 2 možnosti)

◦ vysvětlování: nerozumíme si

◦ rozdělení činností: není jasné kdo a co dělá

◦ různé názory (když jde o řešení a pracovní postupy)

◦ osobní antipatie („nesedí mi, je divná/ý“)

◦ nedodržování slibů, dohod, postupů či pravidel

◦ nedocenění odvedené práce, úsilí či kvalit

◦ nedorozumění: nejasné či nedostatečné předávání informací

◦ jiná

11. Zamyslete se a napište, co byste doporučovali či potřebovali, abychom konflikty na pracovišti zvládali lépe?

12. Co dalšího chcete sdělit k tomuto tématu?