

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Konflikty a jejich řešení ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Kozlerová / KLZ 35

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petřů

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2021 v Rakovníku

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Gabriele Ježkové Petřů za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním výzkumným cílem práce je navrhnout doporučení, která přispějí k lepšímu řešení konfliktů a lepším mezilidským vztahům ve společnosti XY. K uvedenému výzkumnému cíli jsou stanoveny následující výzkumné otázky: Jak zaměstnanci společnosti XY hodnotí pracovní prostředí a vztahy? Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti? Jak jsou konflikty ve společnosti XY nejčastěji řešeny? Jaká skupina zaměstnanců řeší nejvíce konfliktní situace?

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části bakalářské práce byly použity primární i sekundární zdroje. Teoreticko-metodologická část byla tvořena literární rešerší, rozbořem a komparací dostupných zdrojů. Pro získání odpovědí na výzkumné otázky byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkové šetření vlastní konstrukce. Dotazníkové šetření obsahuje celkem 19 otázek, z toho jsou 4 identifikační a 15 výzkumných. Se souhlasem personálního oddělení a ředitele společnosti XY bylo provedeno výzkumné šetření. Sběr výzkumných dat probíhal v březnu 2021. Dotazník byl rozdělán celkem 40 respondentům, 20 respondentů bylo z řad výrobních pozic a 20 respondentů z pozic kancelářských, kde byly pozice rozděleny ještě na kancelářské administrativní pozice s počtem 15 respondentů a vedoucí pozice s počtem 5 respondentů. Návratnost dotazníků byla 100 %.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Celkem 29 respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, vřelé nebo pracovní, tedy vztahy kladné. Navzdory tomu hodnotí 28 respondentů, že rozhodně nebo spíše pracují v prostředí, které je konfliktní. Celkem 33 respondentů má již zkušenost s alespoň jednou konfliktní situací osobně. Dle 17 respondentů z 33 se konfliktní situace nejčastěji odehrávají mezi kolegy nebo podle 12 respondentů s nadřízeným. Celkem 11 respondentů z 33 uvedlo, že konfliktní situace nejčastěji vznikají kritikou od nadřízeného, nebo podle 8 respondentů stresem či dle 8 respondentů rozdílnými názory. Dále 17 respondentů z 33 uvedlo, že tyto konfliktní situace řeší nadřízený pracovník nebo dle 14 respondentů z 33 pouze účastníci konfliktní situace. Celkem 14 respondentů uvedlo, že konfliktní situace nejčastěji končí kompromisem nebo dle 11 respondentů výhrou. Celkem 17 respondentů z 33 řeší zaujímá při řešení konfliktních situací asertivní styl komunikace nebo 9 respondentů z 33 agresivní styl komunikace. Konfliktní situace se nejčastěji řeší dle 14 respondentů z 33 vyjednáváním nebo dle 7 z 33 respondentů delegací. Celkem 20 respondentů se domnívá, že konfliktní situace vznikají nejčastěji mezi kolegy, spolupracovníky. Podle 17 respondentů jsou hlavní příčinou konfliktních situací na pracovišti mezilidské vztahy nebo dle 12 respondentů pracovní náplň. V předcházení konfliktních situací na pracovišti se 10 respondentů domnívá, že pomáhá jasné vymezení pravidel hodnocení a odměňování pracovníků nebo dle 8 respondentů přesnější vymezení pracovní náplně a její individuální úprava. Celkem 15 respondentů vnímá jako pozitivní dopad konfliktních situací pročištění atmosféry.

### 4. Závěry a doporučení:

Většina respondentů uvedla, že mají již zkušenost s konfliktní situací na pracovišti, je proto navrhován srozumitelný kodex postupů v případě výskytu konfliktních situací. Do Kolektivní smlouvy společnosti by se zavedly etické kodexy, které by byly součástí kultury, a sloužily by jako prevence konfliktních situací na pracovišti. Jednou z nejčastějších prvotních příčin vzniku konfliktních situací na pracovišti je kritika od nadřízeného. Žádný respondent neuvedl možnost řešení konfliktní situace mediátorem a mediací, toto řešení je vhodné vzhledem k nestrannosti, pokud jde o konfliktní situaci s přímým nadřízeným pracovníka, ale i mezi kolegy. Dále by všichni zaměstnanci by navštěvovali vzdělávací kurzy, kde by se naučili strategie řešení konfliktů, správného vyjednávání a komunikace. Výsledky dotazníkového šetření ukazují na časté zahrnování vedoucích pracovníků do konfliktních situací, žádoucí je tedy zájem vedoucího pracovníka o vztahy na pracovišti a naslouchání svým podřízeným. Zároveň byla jako jedna z hlavních příčin konfliktů uvedena kritika od nadřízeného. Vedoucí pracovníci by měli vznášet pouze podloženou kritiku a snažit se chválit každé zlepšení a pokrok pracovníka a projevit zájem o lepší komunikaci a motivovanost pracovníků, která by předcházela konfliktním situacím mezi nadřízeným a podřízeným. Mezilidské vztahy jako prevence konfliktních situací na pracovišti jsou dle respondentů až v pozadí, z tohoto důvodu je vhodné dát více prostoru právě zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti, které jsou sice dle respondentů spíše kladné, ale stále nezabraňují předcházení konfliktním situacím na pracovišti. Pečlivý personální výběr je též považován za důležitý prvek v prevenci konfliktních situací.

## KLÍČOVÁ SLOVA

konflikt, komunikace, spor, problém, řešení konfliktů, prevence konfliktů

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main research objective of this work is to propose recommendations that will contribute to better conflict resolution and better interpersonal relationships in the XY company. The following research questions are set for this research objective: How do employees of XY company evaluate the work environment and relationships? What are the most common causes of conflicts in the workplace? How are conflicts in XY company most often resolved? Which group of employees solves the most conflict situations?

### 2. Research methods:

In the theoretical-methodological part, primary and secondary sources were used. It consisted of a literature research, analysis and comparison of available sources. To obtain answers to research questions, a quantitative method of questionnaire survey of my own design was chosen. The questionnaire survey contains a total of 19 questions, 4 of which are on identification and 15 research bases, and with the consent of the HR department and the director of XY company, a research survey was conducted. The collection of research data took place in March 2021. The questionnaire was distributed to a total of 40 respondents, 20 respondents were from production and 20 respondents from offices, where further positions were divided into office administrative positions with 15 respondents and leadership positions with 5 respondents. The return rate of the questionnaires was 100 %.

### 3. Result of research:

29 respondents rate relationships in the workplace as friendly, warm or working. Despite this, 28 respondents assess that they are definitely or rather working in a conflicting environment. 33 respondents already have experience with at least one conflict in person. According to 17 respondents out of 33, conflicts most often take place between colleagues or according to 12 respondents with a leader. 11 respondents out of 33 stated that conflicts most often arise from criticism from a leader, or according to 8 respondents by stress or according to 8 respondents by different opinions. Furthermore, 17 respondents out of 33 stated that these conflicts are resolved by a leader worker or, according to 14 respondents out of 33, only participants in the conflicts. 14 respondents stated that a conflicts most often ends in a compromise or, according to 11 respondents, a win. 17 respondents out of 33 address the assertive style of communication in solving conflicts or 9 respondents out of 33 address the aggressive style of communication. Conflicts are most often resolved according to 14 out of 33 respondents through negotiations or according to 7 out of 33 delegation respondents. 20 respondents believe that conflicts most often occur between colleagues. According to 17 respondents, the main cause of conflicts in the workplace is interpersonal relationships or according to 12 respondents the job description. In the prevention of conflicts in the workplace, 10 respondents believe that a clear definition of the rules of evaluation and remuneration of employees helps, or according to 8 respondents, a more precise definition of the job description and its individual adjustment. 15 respondents perceive the clean-up of the atmosphere as a positive impact of conflict.

### 4. Conclusions and recommendation:

Most respondents have already experienced with a conflict in the workplace, so a clear code of conduct is proposed in the event of conflicts. Codes of ethics would be introduced into the Collective Agreement, which would be part of culture and would serve as a prevention. One of the most common primary causes of conflicts in the workplace is criticism from a leader. No respondent mentioned the possibility of resolving the conflict by the mediator and mediation, this solution is appropriate due to the impartiality of the conflict with the immediate leader of the worker and colleagues. In addition, all employees would attend training courses to learn conflict resolution, negotiation and communication strategies. The results of the questionnaire survey show the frequent inclusion of leader in conflicts, so it is desirable for the manager to get interested in relationships in the workplace and to listen to his subordinates. Criticism from a leader was cited as one of the main causes of the conflict. Leader should make only substantiated criticism and try to praise any improvement and progress of the employee and show interest in better communication and motivation of employees, which would prevent conflict. Interpersonal relationships as a prevention of conflicts in the workplace are not prior for the respondents, for this reason it is appropriate to give more space to improve interpersonal relationships in the workplace, which are rather positive according to the, but still do not prevent conflicts in the workplace. Careful staff selection is also considered an important element in conflict prevention.

## KEYWORDS

conflict, communication, dispute, problem, conflict resolution, conflict prevention

## JEL CLASSIFICATION

M12, J5, J50



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Kozlerová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 35
Název BP:	Konflikty a jejich řešení ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Konflikty v pracovním prostředí</li><li>2.2 Řešení a předcházení konfliktů</li><li>2.3 Komunikace v pracovním prostředí</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3. Analytická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika společnosti XY</li><li>3.2 Dotazníkové šetření</li><li>3.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření</li><li>3.4 Formulace návrhů a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• BEDNÁŘ, V. <i>Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.</li><li>• MILLER, R., K., KADLEC, J. <i>Komunikace v konfliktu</i>. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 3. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2021</li><li>• Finální verze do 30. 4. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů

Prof. Ing. Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Konflikty a komunikace .....	3
2.1.1 Typy konfliktů .....	4
2.1.2 Příčiny konfliktů na pracovišti .....	6
2.1.3 Vývoj konfliktu na pracovišti .....	6
2.1.4 Pozitivní a negativní účinky konfliktu .....	9
2.1.5 Komunikace a její styly .....	10
2.2 Řešení a předcházení konfliktů .....	12
2.2.1 Způsoby řešení konfliktů .....	12
2.2.2 Vyjednávání .....	14
2.2.3 Mediace .....	16
2.2.4 Výsledky řešení konfliktů .....	17
2.2.5 Zásady a pravidla úspěšného řešení konfliktů .....	18
2.2.6 Předcházení konfliktů .....	18
2.3 Metodika práce .....	20
3 Analytická část práce .....	22
3.1 Charakteristika společnosti XY .....	22
3.2 Dotazníkové šetření .....	22
3.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření .....	22
3.3.1 Shrnutí výsledků výzkumu .....	27
3.4 Formulace návrhů a doporučení .....	29
4 Závěr .....	33
Literatura .....	35
Přílohy .....	I

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Standardní vývoj konfliktu .....	8
--	---

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Vznik konfliktních situací .....	24
Tabulka 2 Nejčastější řešení konfliktních situací .....	25
Tabulka 3 Předcházení konfliktním situacím na pracovišti .....	26
Tabulka 4 Pozitivní dopad konfliktních situací .....	26

# 1 Úvod

Konflikty jsou běžnou součástí našeho každodenního života, v zaměstnání i v soukromí. Tato bakalářská práce se zabývá právě problematikou konfliktů na pracovišti. Důležitou roli při zvládnutí konfliktů na pracovišti dělá také komunikace. Konfliktům se dá sice účinně předcházet, ale nikdy se jim nelze zcela vyhnout. Pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují motivaci k práci, a právě konflikty nám mohou způsobit určitý nekomfort, může díky nim vznikat stres. Z konfliktů však může vzejít i něco pozitivního a nápomocného. Carnegie (2014, s. 6) nachází v každém jednom konfliktu pozitivní i negativní dopad, kdy konflikt může být jako zdroj růstu, inspirace, růstu, anebo být zdrojem strachu, stresu a neúspěchu.

Konflikty jsou při práci s lidmi opravdu nevyhnutelné. Tato práce se ztotožňuje s tvrzením Armstronga, Taylora (2015, s. 171), a to, že konflikt je součástí pokroků a změn, které mohou být konstruktivně využity. Dle Bednáře et al. (2013, s. 9) jsou mezilidské vztahy v pracovním prostředí složitou směsí povinností, potřeb, zájmů, záměrů a hodnot u každého pracovníka. Je zřejmé, že konfliktními situacemi v pracovním prostředí se není možné úplně vyhnout. Bednář (2015, s. 12) však považuje jako hlavní prevenci konfliktů jednání vedoucího pracovníka, který bude umět konfliktům předcházet, ale i s nimi pracovat, zvládat je a řešit je. Carnegie (2014, s. 12) upozorňuje na negativní dopad konfliktů jak na jednotlivce, tak na celou organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První, teoreticko-metodologická část, se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti a snaží se předložit ucelený pohled na problematiku konfliktu a komunikace, zabývá se komunikací verbální, neverbální a komunikačními styly. Dále se práce zabývá typologií konfliktů, jejich příčinami a vývojem a možnými pozitivními i negativními účinky. Dále práce pojednává o způsobech řešení konfliktů, kde jsou rozebrány i jako příklady mediace avyjednávání, dále asertivní chování a výsledky řešení konfliktů na pracovišti. V neposlední řadě se práce zabývá zásadami a pravidly pro úspěšné řešení konfliktů a následně jejich předcházení. Teoreticko-metodologická část tvoří teoretický celek problematiky konfliktů a komunikace na pracovišti a jsou zde vymezeny základní pojmy, které souvisí se zkoumaným tématem. Je možné souhlasit s Bednářem (2015, s. 12), který uvádí: *„Konflikt provází člověka po celý život. I když bychom rádi snili o životě bez konfliktů, v realitě jim nedokážeme nikdy zcela předejít, ne vždy se jim můžeme vyhnout a ve většině případů bychom před nimi neměli ani utíkat. Tam, kde lidé organizovaně spolupracují na dosažení společných cílů – a přesně by to měli dělat podnikatelé a zaměstnanci – ve firmách se konflikty vyskytují jako kdekoli jinde. Pracovat s konflikty, zvládat je, umět je řešit a umět jim předcházet je tak klíčovou dovedností každého manažera i podnikatele.“*. Záměrem teoreticko-metodologické části práce je celistvý přehled informací, který je výsledkem rozboru a komparace prostudované literatury a vhodných internetových zdrojů. V této části práce se také popisuje metodika postupu při psaní bakalářské práce.

Druhou část bakalářské práce tvoří analytická část, která obsahuje výzkumné šetření. Pro účely výzkumného šetření je vybrána společnost zabývající se automobilovým průmyslem, která působí jak v České republice, tak po celém světě. Pro výzkumné šetření je vybrána pobočka této společnosti v České republice, kde je autor práce zaměstnancem.

Hlavním výzkumným cílem práce je navrhnout soubor doporučení, která přispějí k lepšímu řešení konfliktů a lepším mezilidským vztahům ve společnosti XY. Dílčím cílem je zjistit aktuální stav problematiky konfliktů na pracovišti ve společnosti XY a na základě konkrétních výsledků šetření v něm identifikovat možné nedostatky.

Jedná se o citlivé téma a informace, z tohoto důvodu zabezpečení ochrany těchto citlivých informací, si společnost nepřeje být jmenována. V této práci tedy bude pojmenována jako společnost XY.

K výzkumnému cíli jsou stanoveny následující výzkumné otázky, a to:

- Jak zaměstnanci společnosti XY hodnotí pracovní prostředí a vztahy?
- Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti?
- Jak jsou konflikty ve společnosti XY nejčastěji řešeny?
- Jaká skupina zaměstnanců řeší nejvíce konfliktní situace?

Výzkumné šetření, které získává odpovědi na výzkumné otázky, je formou dotazníkového šetření vlastního zpracování, prováděného kvantitativní metodou, v konkrétní společnosti XY. Tato společnost působí v automobilovém průmyslu a zabývá se výrobou panelů a dílů do automobilů, v místě provádění výzkumu konkrétně výrobou parkovacích a deštových senzorů. Praktická část práce dále zahrnuje zpracování získaných výsledků z dotazníkového šetření, interpretaci a shrnutí výsledků a následná formulace doporučení a návrhy na řešení problému. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v tabulkách v programu Microsoft Excel 2016 a následně vyhodnoceny v praktické části této práce.

V závěru práce jsou dále zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a shrnuty výsledky výzkumu.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti a jejím cílem je tuto problematiku upřesnit. Záměrem této části práce je nalézt odpovědi na následující otázky. Co je to konflikt, komunikace a jak spolu souvisejí? Jaké jsou komunikační styly? Jak konflikt probíhá? Jaké jsou typy konfliktu? Jaké jsou příčiny vzniku konfliktu a jaké jsou jeho způsoby řešení? Jak se konflikt vyvíjí? Může mít konflikt jak negativní, tak pozitivní účinky?

Dále jsou uvedeny metody a postupy, které byly využity při popisu problematiky.

### 2.1 Konflikty a komunikace

Dle Plamínka (2012, s. 14) pojem konflikt pochází z latinského slova „conflictus“, které lze přeložit jako střet nebo srážku. Bednář (2015, s. 15) dále rozšiřuje tvrzení Plamínka (2012) a uvádí, že latinské slovo konflikt v původním významu označuje střetnutí dvou nebo více protichůdných zájmů, tendencí nebo aktivit. Plamínek (2012, s. 15) rozšiřuje Bednáře (2015) a dodává, že: „konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému“ (Plamínek, 2012, s. 19). Plamínek (2012, s. 15) dále uvádí, že pokud je porušována pouze rovnováha, ale stabilita systému zůstává zachována, v takovém případě je konflikt činitelem, který dává organizaci možnost se vyvíjet a měnit, dodává ji dynamiku.

Armstrong, Taylor (2015, s. 117) dále doplňují, že konflikt může také vznikat v souvislosti s nějakou změnou, která může být vnímána jako hrozba, které je nutno zamezit nebo ji čelit, než se dostaví nespokojenost. Bednář (2015, s. 15), Plamínek (2012, s. 15) i Armstrong, Taylor (2015, s. 117) se shodují na tom, že nejpodstatnější slovo pro konflikt je „střet“. Bednář (2015, s. 15) se dále domnívá, že mezi nejvíce škodící konflikty na pracovišti překvapivě nepatří ty, ve kterých dochází ke střetům rozdílných cílů, ale ty, kde je podstatou střetu to, jak dosáhnout společného cíle.

Dle Bednáře (2015, s. 21) je rozdíl mezi konfliktem a problémem. Autor dále uvádí, že hlavním rozdílem mezi konfliktem a problémem je to, že problém bývá na rozdíl od konfliktu jen věcný, naopak konflikt v zaměstnání má osobní přidanou hodnotu. Plamínek (2012, s. 19) dále uvádí rozdíl mezi spory a problémy. Dle autora je rozdíl mezi spory a problémy takový, že: „spor je interpersonální konflikt, který hodlá alespoň jedna strana řešit subjektivně prosazováním vlastního řešení“ (Plamínek, 2012, s. 19). Dle autora naopak problém hodljí všechny strany řešit hledáním objektivního a dobrého řešení. Bednář (2015, s. 15) doplňuje, že nejlepším možným řešením konfliktu je udělat z něj problém.

S konflikty také souvisí komunikace na pracovišti, která slouží hlavně k upevnování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Dle Pauknerové a kolektivu (2012, s. 204) je komunikace hlavním prostředkem výměny informací a podílí se na všech základních činnostech, které se na pracovišti odehrávají. Dle Armstronga, Taylora (2015, s. 171) procesy komunikace, které v organizaci probíhají, výrazně ovlivňují fungování této organizace, zvláště, pokud se tato komunikace odehrává virtuálně, prostřednictvím sítí. Pauknerová et al. (2012, s. 204) souhlasí s Armstrongem, Taylorem (2015, s. 171) a doplňuje, že způsob, jakým předáváme a přijímáme informace, závisí na osobních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu.

Komunikaci můžeme rozdělit na verbální a neverbální. Verbální komunikace dle Studium Psychologie (2020) je taková komunikace, kde používáme verbálních prostředků, jako mluvené či psané slovo. HRM Profí (2020) doplňuje, že verbální komunikace zahrnuje určité předpoklady a výsledky, narozdíl od neverbální komunikace nám přináší tzv. tvrdá fakta. Dle

Studium Psychologie (2020) existují dvě významové linie, ve kterých verbální komunikace probíhá, a to:

- linie tématické – obsahové, o čem se doopravdy mluví;
- linie interpretační – smysl tématu, jaký mu lidé přikládají.

Dle HRM Profi (2020) neverbální komunikací lidé sdělují prostřednictvím řeči těla, tedy bez pomoci slov, své nálady, pocity, postavení, postoje, ale i společenské role, přináší tedy jakýsi obraz duše. Studium Psychologie (2020) doplňuje, že neverbální komunikací jsou sdělovány emocionální stavy, které doplňují nebo zvýrazňují verbální komunikaci, někdy ji mohou i zcela nahradit. Medlíková (2012, s. 31) uvádí základní rysy přímé komunikace, a to, že je jasná a konkrétní, srozumitelná, popisuje žádoucí stav a člověk mluví sám za sebe.

Medlíková (2012, s. 31) uvádí možné techniky přímé komunikace a řešení konfliktů, se kterými se ztotožňuje i Fritzsche (2015, s. 137-139), a to reakci zpětnou vazbou, kdy se jedná o konkrétní informace, nikoli hodnocení, popisování konkrétního chování, ne člověka osobně, dává specifické informace bez zobecnování, člověk se vyjadřuje pouze za sebe, nikoli za druhé a je stručná a snadno zapamatovatelná. Medlíková (2012, s. 32-33), Urban (2016), Fritzsche (2015, s. 138) uvádějí další techniku přímé komunikace, a to „rozbitou, pokaženou gramodesku“, která spočívá ve stálém opakování požadavku nebo názoru. Medlíková (2012, s. 32) upozorňuje na to, že tato technika je vhodná hlavně tehdy, kdy si je člověk jistý, že má opravdu pravdu, anebo druhá strana odmítá naslouchat, jelikož je rizikem, že jde o známou techniku, která má konfrontační charakter a může vést ke střetu stran. Urban (2016), Medlíková (2012, s. 33) uvádějí jako další metodu „otevřených dveří“, jenž slouží jako reakce na kritiku, která však často ukáže, že kritikovi nejde o problém, který uvádí, ale příčina je v něčem jiném. Urban (2016) uvádí, že pokud chce člověk dosáhnout svého požadavku nebo zahájit konstruktivní jednání, je potřeba utlumit emoce protistrany a zároveň nevyvíjet přílišný odpor. Další metodou dle autorů (Medlíková, 2012; Urban, 2016; Fritzsche, 2015) je dotazování se na podrobnosti, tj. protiotázky, jenž spočívá v dotazování se protistrany, kde se člověk snaží zjistit veškeré podrobnosti a přebírá tak nenuceně iniciativu v hovoru, kde je možné, že postupně dojde k zjištění, že protistrany pořádně neví, co kritizuje. Dle autorů je v této metodě hlavní upřímnost a otevřená komunikace. Další metodou, kterou uvádí Urban (2016), je metoda „říct si o laskavost“, jejíž podstatou je vyslovení přání, nabídky, aniž by se člověk bál nevyhovění druhé strany. Techniku, jenž Medlíková (2012, s. 36) nazývá „Bumerang“ lze použít při potřebě času na rozmyšlenou či při potřebě ukončit rozhovor, tak, že člověk navrací otázky zpět protistraně.

### **2.1.1 Typy konfliktů**

Dle Plamínka (2012, s. 17) existují typy konfliktů podle toho, do jaké míry se jich aktéři účastní. Infoportal (2017) uvádí, stejně jako Plamínek (2012, s. 17), tyto základní tendenční typy konfliktů:

- vnitřní (intrapersonální) konflikty – tyto konflikty se odehrávají v mysli člověka, mezi jeho motivy, názory a pocity, jsou to např. konflikty se svědomím, konflikty mezi úlohami, které jsou člověku svěřeny;
- mezosobní (interpersonální) konflikty – odehrávají se mezi dvěma a více osobami, spadá sem většina situací, které jsou za konflikty považovány;

- konflikt uvnitř skupiny – pokud se skupina lidí nemůže dohodnout na společném řešení problému;
- konflikt mezi skupinami – mezi dvěma a více skupin s jiným počtem i zaměřením.

Bednář (2015, s. 46) rozděluje konflikty i jako konflikt uvnitř řízené skupiny, konflikt mezi úrovněmi řízení, konflikt na úrovni řízení. Plamínek (2012, s. 17) ještě rozšiřuje dělení konfliktů na konflikty extrapersonální, což jsou konflikty, kde hlavní roli nehraje člověk, ale jedná se o konflikty živočichů nebo přírodní katastrofy.

Infoportal (2017) uvádí ještě další typologii konfliktů, a to dělení konfliktů podle tendencí, na rozdíl od Plamínka (2012, s. 17), stejné dělení uvádí i Křivohlavý (2008, s. 23)

- konflikty představ – jedna strana má na mysli něco jiného než druhá, jedna vidí situaci jako zásadní, druhá strana jako nepodstatnou;
- konflikty názorů – obě strany mají stejnou nebo podobnou představu o pravidlech, ale odlišný názor na jejich implementaci;
- konflikty postojů – od předchozích se odlišují emočním zabarvením;
- konflikty zájmů – vycházejí nejvíce z motivačního hlediska, střety o nějaký výsledek.

Armstrong, Taylor (2015, s. 742) dále uvádějí dělení konfliktů v rámci jedné organizace, rozlišují konflikty na konflikty mezi skupinami, členy týmu a mezi jednotlivci. Další členění konfliktů uvádějí i Urban (2017, s. 66) a Bednář (2015, s. 28), autoři dělí konflikty na osobní a věcné. Bednář (2015, s. 28) se domnívá, že každý jeden konflikt v organizaci má nějakou osobní složku, nejdříve konflikty začínají jako problémy, dále se stávají věcnými, až se přesunou do úrovně osobní. Dle Urbana (2017, s. 66) osobní konflikty vznikají příčinou individuálních zájmů a osobnostních střetů, které mohou snižovat produktivitu organizace. Urban (2017, s. 66-67) se dále domnívá, že věcné konflikty plynou z odlišných názorů na řešení problému v práci či odborných problémech, ale pro organizaci jsou potřebné a přínosné, protože díky nim mohou být vytvořeny nové přístupy a nové potřebné změny. Bednář (2015, s. 28) dále popisuje rozdíl mezi osobním a věcným konfliktem. Pokud je podle autora konflikt osobní, tak nejde dotýcnému o dosažení cíle, kterého chtěla dosáhnout i protistrana, ale účelem je protistranu zničit. Autor se dále domnívá, že hlavním rozdílem mezi konfliktem osobním a věcným, je intenzita. Autor tak uvádí na základě toho, že při konfliktu věcném musí obě protistrany rozdělit své síly do racionální podstaty, tj. řešení problému a mezi zničení protistrany. Je proto tedy dle autora méně intenzivnější než konflikt osobní, kde se protistrany soustředí jenom jedna na druhou a na její zničení.

Další dělení konfliktů uvádí také Gruber (2017, s. 163-164), který konflikty dělí na rozdíl od autorů (Urban, 2017; Bednář, 2015; Armstrong, Taylor, 2015; Plamínek, 2012) pouze na dva typy, a to racionální a emocionální, kde hlavním rozdílem mezi těmito dvěma typy je v časové náročnosti, kde konflikty racionální jsou časově méně náročné než konflikty emocionální. Miller, Kadlec (2018, s. 28) uvádějí, že sociální konflikty mají za cíl: „*vytvářet a udržovat společenské skupiny, stanovit a udržet hierarchii v rámci skupiny, vynucovat zvyky skupiny*“. Obdobný názor zastávají i Armstrong, Taylor (2015, s. 745)

Z výše uvedeného vyplývá, že konflikty se mohou rozdělovat podle nejrůznějších faktorů, je tedy možné souhlasit s tvrzením Křivohlavého (2008, s. 23), že konflikty nelze zařadit výhradně do jedné třídy nebo skupiny.



### 2.1.2 Příčiny konfliktů na pracovišti

Lze předpokládat, že všechny konflikty mají příčinu i následek. Bednář et al. (2013, s. 93) se domnívají, že konflikty většinou vznikají působením více okolností. Bednář et al. (2013, s. 93-94) uvádějí příčiny, které se vyskytují velmi často a jsou ovlivnitelné činností managementu, do této kategorie spadá společenské prostředí a výběr lidí, kteří spolupracují. Dle Holečka (2015, s. 75-76) i Bednáře et al. (2013, s. 94) se příčiny konfliktů dělí typologie na vnitřní (intrapersonální) a vnější (interpersonální). Vnitřní příčiny se dle autorů nachází uvnitř osobností jedinců v konfliktní situaci.

Plamínek (2015, s. 45) stejně jako Holeček (2015, s. 76) uvádí, že dle jeho průzkumu nejčastější příčinou problému bývají střety věcných zájmů, dále mezilidské vztahy a v neposledí řadě i mezilidská komunikace. Podle Bednáře et al. (2013, s. 94) se vnitřní konflikty nacházejí nejčastěji tam, kde nefunguje transparentní komunikační prostředí a také tam, kde jsou nepředvídatelné nebo netransparentní komunikační procesy mezi jedinci. Holeček (2015, s. 77) uvádí, že vnitřní příčiny jsou navázané na nějakou konkrétní konfliktní situaci, kde do této kategorie patří špatné vyhodnocení konfliktní situace jejími účastníky z důvodu neúplných informací, neobjektivním vnímáním, nedorozumění, odlišnost účastníků v jejich potřebách nebo postojích, názorech, hodnotách nebo cílů. Dle autora se tedy jedná o neatraktivní stav věcí, který způsobuje nevhodné nebo provokující chování či zevnějšek účastníka konfliktu.

Medlíková (2012, s. 21) uvádí následující příčiny konfliktů:

- subjektivní vlivy aktuální situace (čas, chlad, teplo);
- fyzický nekomfort (bolest, hlad, spánkový deficit);
- informace (nedostatek nebo nadbytek);
- vztahy;
- subjektivní cítění (temperament, míra akceptace změny);
- dovednost jednání s lidmi (nevědomost zákonitostí a procesů);
- vliv prostředí (nedostatek nebo nadbytek podnětů);
- nevstříbané emoce (strach).

Miller, Kadlec (2018, s. 18-19) uvádějí, že hlavní příčinou konfliktů na pracovišti mohou být např. nevyhovující mezilidské vztahy, špatné organizační záležitosti, ekonomická oblast nebo i nepříznivé pracovní podmínky. Enviprofi (2012) uvádí nejčastější příčiny konfliktů ve velkých organizacích, a to organizační změny, komunikace nebo vliv různých osobnostních vlastností. Urban (2019) uvádí, stejně jako Miller, Kadlec (2018, s. 18-19), že za hlavní příčiny škodlivých konfliktů lze považovat nevhodné řízení zaměstnanců, do kterého se můžou řadit nejasné pravomoce nebo neodpovídající hodnocení. Dále to je dle autora nevhodná organizace práce nebo nevhodné osobnostní rysy. Nový et al. (2006, s. 162) rozlišuje příčiny v interpersonálních konfliktech na příčiny strukturní a příčiny v chování a pracovním jednání.

### 2.1.3 Vývoj konfliktu na pracovišti

Kubátová et al. (2017, s. 148) uvádějí, že projevy při vzniku konfliktů nejsou vždy hned viditelné. Obdobné tvrzení zastávají i Miller, Kadlec (2018, s. 13) a dodávají, že stádía konfliktu nejsou dána jeho viditelnými projevy. Bednář (2015, s. 16) doplňuje, že viditelné projevy nemusí být vždy směrodatné, protože se existence konfliktu může nacházet ve fázi, kdy není vidět.

Bednář (2015, s. 16) uvádí, že konflikt bez viditelných projevů, tj. latentní konflikt, může nahlížet mezi lidmi po hodně dlouhou dobu, kdy se může zdát, že je konflikt vyřešen, ale místo toho „doutná“ právě v latentní podobě. Dle Kubátové et al. (2017, s. 148-149) všechny problémy či neschody na pracovišti potřebují nějaké řešení, protože každý má tendenci se zhoršovat a stupňovat. Dále autoři uvádějí, že při konfliktu vznikají negativní emoce, které mohou způsobit prohloubení problému. Dále autoři uvádějí příznaky, které jsou typické pro vznik škodlivého konfliktu, a to nedostačující komunikace mezi osobami, kterých se to týká, nepřátelství a žárlivost, osobní problémy, konflikty přesouvající se na vyšší úroveň managementu, pomluvy, nedostatečná snaha a úsilí účastníků konfliktu konflikt zvládnout.

McConnovi (2009, s. 42) na rozdíl od autorů (Plamínek, 2012; Medlíková, 2012) uvádějí odlišný pohled na vývoj konfliktu a přirovnávají ho k určité cestě vedoucí k roztržce, která začíná fází diskuse, kdy účastníci sdílejí své myšlenky a názory a vzájemně se respektují, další je fáze sporu, kdy účastníci již zaujímají odlišný pohled a názory na problém, následně se fáze sporu přesouvá do fáze hádky, kdy obě strany chtějí přesvědčit tu druhou, že jejich názor je správný. McConovi (2009, s. 43) dále uvádějí, že po hádce nastává v případě, kdy se na jedné straně nejedná se svými hodnotami a názory, konflikt, kdy je vyžadováno, aby druhá strana zaujala stejný názor, kdy konflikt může přerůst v roztržku, kdy dochází k ignorování názorů druhé strany.

Medlíková (2012, s. 17-18) i Plamínek (2012, s. 31-32) přikládají velký význam tomu, aby byl konflikt včas odhalen. Plamínek (2012, s. 47) i Medlíková (2012, s. 17-19) uvádí, že vývoj konfliktu u lidí má určité fáze, kdy se konflikt rozvíjí, posiluje, je na vrcholu a následně se zase utišuje a zaniká. Dále Plamínek (2012, s. 47) uvádí fáze vývoje konfliktu, viz Obrázek 1, a to:

- 0. fáze stav klidu;
- 1. fáze – varovné signály: začínají se objevovat varovné signály před samotným vypuknutím konfliktu, které pokud nejsou řešeny, se stávají stále přítomnými;
- 2. fáze – odlišnosti: rozvinutá 1. fáze, konflikt jde stále řešit jako problém, ale rychle získává vztahovou dimenzi a stává se sporem;
- 3. fáze – polarita: věcné problémy jsou personifikovány, interakce nabývají charakteru „kdo s koho“ a přerůstá do 4. a 5. fáze;
- 4. fáze – separace: aktéři konfliktu přerušují kontakty mezi sebou, nastává krize;
- 5. fáze – destrukce: vyhrocení separace, nastává v okamžiku, kdy se musí aktéři konfliktu stýkat nebo spolu pracovat, tato fáze může způsobit kolaps nebo 6. fázi;
- 6. fáze – vyčerpání: může se vyvinout z 5. fáze, ale může k ní dojít i při příznivějším vývoji konfliktu, a to rovnou z fáze separace;
- 7. fáze – latence: jedná se o neřešený konflikt, může se časem vrátit do stavu klidu čili 0. fáze vývoje konfliktu, může však také spočinout ve fázi latence, kde může být i velmi dlouhou dobu a časem se dostat zpět na povrch.



Jarošová et al. (2015, s. 168) se shodují s Medlíkovou (2012, s. 18), že v této fázi nastává potlačení racionálního uvažování a obě strany usilují o výhru. Medlíková (2012, s. 18) uvádí možnosti zásahu v této fázi, kterými mohou být odchod z místa střetu, odložení konfliktu, vstup jiné třetí osoby. Fáze vrcholu konfliktu definují členění Plamínka (2012, s. 48), kde se jedná o fázi čtvrtou separace a fázi pátou destrukce.

### **Fáze zklidnění**

Dle Medlíkové (2012, s. 18-19) nastává v této fázi uvolnění a ztišení konfliktu a následná rekapitulace proběhlé situace. Podle Plamínka (2012, s. 47) se jedná o šestou fázi vyčerpání a fázi sedmou latence. Medlíková (2012, s. 19) dodává, že v této fázi uvolnění může být pouze dočastné, jelikož se v organismu nachází vysoká hladina stresových hormonů, kdy je člověk více dráždivý, a jakákoliv nevhodná poznámka může konflikt znovu rozpoutat. Bednář (2015, s. 16) i Plamínek (2012, s. 47) zde upozorňují na fázi latence, kdy je konflikt uchovávan ve zklidnění, ale může kdykoliv vyjít na povrch. Medlíková (2012, s. 18) dále uvádí možnosti zásahu, jako zjednodušená omluva, vizualizace, hlídání vyjadřování a chování, posunutí jednání v čase, definice rizik.

### **Postkonfliktní stav**

Zde se shoduje Medlíková (2012, s. 19) s tvrzením Urbana (2019), kdy postkonfliktní stav je vhodný k zpětné vazbě a prevenci dalšího konfliktu a také jako nástroj růstu. Medlíková (2012, s. 19) dále uvádí, že postkonfliktní stav je charakteristický racionalizací vlastního chování, výietkami a myšlenkami, co by mohlo být, kdyby člověk nějaké věci neudělal.

#### **2.1.4 Pozitivní a negativní účinky konfliktu**

Dle Millera, Kadlece (2018, s. 125) to, jestli bude mít konflikt pozitivní či negativní dopady závisí z velké části na jeho aktérech. Carnegie (2014, s. 13-14) uvádí, že časté řešení konfliktních situací má vliv na nespokojenost a frustraci zaměstnanců, což vede k větším absencím, zmenšení motivace k práci nebo k odchodu ze zaměstnání. Armstrong, Taylor (2015, s. 705) doplňují, že velmi důležité je zkrácení doby mezi vznikem samotného konfliktu a konstruktivní diskuse. Hlušička (2012) uvádí, že čím déle bude konflikt probíhající, tím je větší riziko negativního dopadu a narušení mezilidských vztahů. Dle Carnegieho (2014, s. 6) problémy, které vznikají kvůli konfliktům ovlivňují negativním způsobem všechny pracovníky v týmu nebo v celém oddělení ve firmě a klade důraz na to, že nevyřešené konflikty mají negativní dopad na osobostní růst jednotlivců, chod celé firmy, kdy lidé nepodávají tak vysoké výkony a může zde být vliv i na případné zákazníky.

Jarošová et al. (2015, s. 167) uvádějí, že konflikty mohou mít velký dopad na špatné emocionální stavy, které způsobují konflikty. Dle Bednáře (2015, s. 19) jsou konflikty vnímány ve většině jako nežádoucí situace, protože jsou většinou doprovázeny nějakou nepříjemnou zkušeností či problémy. Dle Bednáře et al. (2013, s. 188) se u lidí při konfliktech objevují rozčilení, napětí, strach, bezmoc nebo pocit křivdy.

Podle Jarošové et al. (2015, s. 167) se mohou negativní důsledky konfliktů objevit v polarizaci jednotlivců i skupin, v pocitu nedůvěry, neochoty ke spolupráci, plýtvání energií místo správného plnění pracovních úkolů nebo nedostatečnou motivaci. Naopak Kubátová et al. (2017, s. 148) uvádějí, že konflikty, které jsou podnětné, jsou pro organizaci velmi užitečné, protože jí umožňují se rozvíjet a učit se z chyb. Carnegie (2014, s. 13) uvádí dělení u nevyřešených konfliktů na konflikty vyčíslitelné, do kterých řadí pomalejší práci na projektech s vlivem na sníženou kvalitu služeb, nedodržování termínů, zpoždění dodávek, nespokojení zákazníci, ztráta zisků, poškození vztahů se zákazníky a nevyčíslitelné, do kterých řadí zhoršení

mezilidských vztahů na pracovišti nebo dělání špatných rozhodnutí, horší týmová spolupráce, ztráta respektu vůči vedoucím pracovníkům či nárůst stížností zaměstnanců.

Bednář (2015, s. 18-19) uvádí, že: „*konflikt jako proces totiž významnou měrou uvolňuje tvůrčí potenciál a umožňuje hledat nová a alternativní řešení problému*“. Autor však dále dodává, že konflikty bysme neměli podněcovat při snaze o hledání nového řešení či inovace, s tím se ztotožňuje i Plamínek (2015, s. 53). Dále Bednář (2015, s. 19) uvádí možné pozitivní důsledky konfliktu, a to:

- vytvoření inovace – konflikt umožňuje vidět různé inovativní věci, které byly provozovány dosud jinak;
- příležitost ke změně – konečné řešení konfliktu může přinést vhodné prostředí pro změny, které by se jinak obtížně prosazovaly;
- příležitost ke zhodnocení – důležitou součástí v řešení konfliktu je rozpoznání příčiny, která k němu vedla;
- pročištění atmosféry – nenalezne se hned od počátku, musí se z toho nejdříve vzít potřebné poučení a případně je to prostor pro možnost, jak začít znovu.

Bednář et al. (2013, s. 188) nevyklučují pozitivní vliv konfliktů hlavně v soukromé rovině. Campbell (2019) uvádí další pozitivita při konfliktu, a to otevírání očí dobrým nápadům, příležitost verbalizovat potřeby, učení flexibility, učení naslouchání, dává nové vzory chování, vede k řešení, procvičí se komunikační dovednosti, pomáhá stanovovat limity, procvičovat emoční kontrolu a umožňují člověku se odlišit.

### **2.1.5 Komunikace a její styly**

Jak uvádá Helus (2018, s. 224) za komunikaci se považuje sdělování, předávání informací a zpráv. Dle Fritzscheho (2015, s. 13) se klade velký důraz na aktivní naslouchání v konfliktu a uvádí, že může přinášet mnoho výhod. Goulston (2018, s. 18) uvádí, že naslouchání je silně provázáno s přesvědčováním. Fritzsche (2015, s. 13) doplňuje, že pokud mají druzí vyslechnout, musí se na oplátku druhým naslouchat. Helus (2018, s. 226-227) stejně jako Armstrong, Taylor (2015, s. 715) uvádí čtyři druhy komunikace, a to:

- komunikace verbální – komunikace slovy a řečí;
- komunikace neverbální – mimické projevy, gestikulace;
- komunikace paraverbální – přechod mezi komunikací verbální a neverbální, důležitý je důraz na určitá slova a jejich význam;
- metakomunikace – zabývá se vztahem mezi verbální a neverbální komunikací, např. pokud se něco vyjadřuje slovy, ale jeho mimika, tedy neverbální komunikace, naznačuje něco jiného.

Hlušička (2014) uvádí, že komunikační styly se mohou rozlišovat podle toho, co nám daný komunikační styl může nabídnout a co nám naopak může vzít. Hlušička (2014), Urban (2019) i Potts, Potts (2014, s. 17-23) dále uvádí tři základní komunikační styly, a to:

- agresivní styl – k jednání je přistupováno jako k soutěži, založen na snaze vyhrát;

- pasivní styl – častá tendence vyhýbání se konfliktu, založena na velké plachosti;
- asertivní styl – založen na rovnováze, jasné prosazování svých požadavků, ale s ohledem na druhé.

Hlušička (2014) ještě doplňuje o styl pasivně agresivní, který se vyskytuje často u lidí, kteří se necítí komfortně při rozebírání jejich pocitů, jeví se pasivně pouze na povrchu a uvnitř jsou většinou zákeřní. Dle Urbana (2019) může občas i pasivně jednající osoba občas zaujímat nějaké agresivní postoje, tomuto jednání se pak říká pasivně agresivní. Dle Urbana (2019) je toto typické u čistě ženského pracovního kolektivu. Potts, Potts (2014, s. 25) dodávají, že základ problému bývá většinou v neochotě k přijetí zodpovědnosti.

### **Agresivní chování**

Agresivní jednání nebo chování člověka popisuje Urban (2019) i Hlušička (2014) jako prosazování na úkor druhých, kde se nedbá na oprávněné požadavky druhých a je zde tendence k ponižování a srážení sebedůvěry. Hlušička (2014) dodává, že se nejedná o prosazování formou násilí, ale o formu dominance a ofenzivního jednání k ostatním. Potts, Potts (2014, s. 17) dále uvádějí, že agrese je založena na názoru, kdy se považují osobní postoje za důležitější, než postoje ostatních.

### **Pasivní/neasertivní chování**

Potts, Potts (2014, s. 20) popisují neasertivní chování jako neschopnost prosadit svá práva nebo je prosazovat tak, že to ostatním přijde nedůležité a ignorují to. Dle Urbana (2019) tomu tak je z důvodu toho, že se daný člověk snaží vyhnout otevřenému konfliktu, který často nemusí ani nastat. Dle Potts, Potts (2014, s. 21) vychází submisivní chování z přesvědčení, že potřeby daného jedince jsou méně důležité než potřeby ostatních.

### **Asertivní chování**

Asertivitu dle Urbana (2016) můžeme charakterizovat jako schopnost zdravého prosazování čili jako sociální schopnost nebo soubor komunikačních metod, které umožňují prosadit požadavky nebo stanoviska, a to zdvořilým a konstruktivním způsobem. Miller, Kadlec (2018, s. 148) popisují asertivní lidi jako upřímné, úspěšné s efektivním jednáním. Naopak Potts, Potts (2014, s. 17) asertivitu vysvětlují jako: „*Asertivita je chování, které vede k dosažení stavu výhra-výhra (win-win), neboli ke spokojenosti obou stran*“. Hlušička (2013) se naopak domnívá, že pod pojmem asertivita je umění jasných a otevřených názorů a požadavků a zároveň naslouchání druhé straně. Dle Štachové (2015) asertivita přispívá k omezení nežádoucích interpersonálních konfliktů a k jejich konstruktivnímu řešení. Jak uvádí Urban (2016), koncepse asertivního jednání vychází z tzv. „asertivních práv“, jejichž základem je právo člověka posuzovat své jednání a myšlenky sám za sebe. Dále Urban (2016) uvádí vzájemně spjatá práva k právům asertivním, a to: člověk se nesmí vymlouvat, nevysvětlovat a neomlouvat své vlastní chování, posoudit sám svou zodpovědnost, právo na změnění názoru, právo říct, že člověk něčemu nerozumí a nebýt závislý na dobré vůli ostatních.

Urban (2019) dále uvádí hlavní osobní předpoklady asertivity, a to zdravá sebedůvěra, schopnost jasně vyjádřit svůj názor a dávat svá přání a požadavky jasně najevo, stát si za svým názorem a nenechat se ovlivňovat manipulací nebo nátlakem druhých. Miller, Kadlec (2018, s. 148) uvádějí, že čistě asertivní jedinci mohou být pro mnoho lidí moc nároční a ctižádostiví. S tímto se ztotožňuje i Urban (2016) a dodává, že asertivní jednání není nezdravé ani agresivní, ale někdy může být rázné.

Potts, Potts (2014, s. 17) popisují, jak by mělo správně asertivní chování vypadat:

- stát za vlastními právy tak, aby to nevedlo k poškozování práv ostatních;

- vyjadřovat názory přímo a otevřeně, aniž by se manipulovalo s ostatními;
- snažit se ostatním vyhovět, aby to vedlo ke spokojenosti obou stran.

Urban (2016) uvádí, že asertivní chování je velmi důležité u řady pracovních míst nebo činností, kde úspěšné vykonávání práce předpokládá schopnost držet se vlastních cílů, potřebou prosadit vlastní názor a přesvědčení, ale snažit se zachovat dobré a nekonfliktní mezilidské vztahy. Potts, Potts (2014, s. 25) uvádějí možné situace, kdy je vhodné použití asertivního chování, a to při řešení pracovních konfliktních situací, při vedení a motivaci zaměstnanců, při prezentování na poradách a jednáních, při poskytování a následném přijímání zpětné vazby, při vyjednávání a projednávání a vždy, když se člověk snaží nedat. Dle Hlušičky (2013) je základním cílem asertivity umění dosahovat kompromisů. Jarošová et al. (2015, s. 170) doplňují Hlušičku (2013) a uvádějí, že jedním z cílů asertivního chování je prevence nechtěným nedorozuměním a konfliktním situacím, a pokud to situace dovolí, hledat a nalézt přijatelný kompromis pro obě strany.

## 2.2 Řešení a předcházení konfliktů

Autoři Urban (2019), Bednář (2015), Plamínek (2012) i Miller, Kadlec (2018) upozorňují na nutnost a včasné řešení konfliktu, vzhledem k jeho možným negativním dopadům na jedince i celou společnost.

### 2.2.1 Způsoby řešení konfliktů

Bednář (2013, s. 94-95) i Jarošová et al. (2015, s. 169) dávají velký význam vedoucím pracovníkům, kteří by si měli všimnout změn a snažit se případným latentním konfliktům i předcházet. Bednář (2015, s. 41) uvádí, že vedoucí pracovník může ke konfliktu přistupovat aktivně nebo proaktivně, nejdříve se snaží řešit konflikt mezi jeho účastníky, a až poté, kdy se první způsob neshledá s úspěchem, přijde na řadu prosazení jeho vlastní autority.

Dle Bednáře et al. (2013, s. 94) jsou doporučení, která může management použít při řešení a zvládnutí konfliktních situací na pracovišti, a to, že vedoucí pracovník by měl být nestranný a při konfliktní situaci být tlumícím elementem, zvládajícím elementem nebo jeho rozhodcem. Dle Bednáře et al. (2013, s. 94) i dle Urbana (2019) pokud se vedoucí pracovník přiklání na jednu nebo na druhou stranu, dělá to z něj přímého účastníka konfliktní situace.

Dle Bednáře (2015, s. 113-114) důležitou roli při řešení a průběhu konfliktů na pracovišti i jeho výsledku, tzv. profesionální atmosféra, která má svá vymahatelná pravidla, jsou respektována a je vědomí toho, jak postupovat, když nastane konfliktní situace. Tato pravidla by měla být dle autora srozumitelná, spravedlivá a co nejvíce jednoduchá, aby jim všichni rozuměli. Základním pravidlem je dle Bednáře (2015, s. 114) i Urbana (2019) to, že profesionální atmosféra se opírá o vědomí zaměstnanců, kteří vědí, že v případě potřeby se mohou obrátit na svého nadřízeného.

Plamínek (2012, s. 18) i Carnegie (2014, s. 83) se domnívají, že nejvhodnějším způsobem řešení konfliktu je zabránit jeho samotnému vzniku. Dle Carnegieho (2014, s. 84) tot závisí na udržování mezilidských vztahů. Carnegie (2014, s. 84) dále uvádí hlavní zásady při řešení konfliktů na pracovišti, a to identifikaci důvodu vzniku konfliktu, analýza emocí, včasné vyřešení konfliktu a přesvědčení obou stran konfliktu ke správnému řešení a obnovit spolupráci. Naopak Bednář (2015, s. 46) řadí typy konfliktů, viz kapitola 2.1.1., podle důležitosti, frekvence, ve které se s nimi vedoucí pracovníci setkávají a následně to má vliv na jejich řešení, a to:

- konflikt mezi úrovněmi řízení;

- konflikt uvnitř řízené skupiny;
- konflikt na úrovni řízení.

Urban (2013) se shoduje s Plamínkem (2012, s. 17-30) na některých přístupech k řešení konfliktních situací samotnými účastníky, a to k řešení konfliktů na pracovišti vedoucím pracovníkem. Dle Jarošové et al. (2015, s. 170) pomůže vedoucímu pracovníkovi analýza nejčastějších příčin konfliktů, rozpoznání jeho typu a detekce právě probíhající fáze. Plamínek (2012, s. 41) uvádí základní způsoby řešení konfliktů na pracovišti, a to:

- pasivita – u některých konfliktů je lze řešit nečinností, není však pod kontrolou proces, ani výsledek řešení;
- delegace – řešením konfliktu se může delegovat někdo jiný;
- náhoda – řešení náhodnou volbou, kontroluje se však proces řešení;
- mediace (problém) a facilitace (proces) – přímé jednání obou stran konfliktu, kde jsou zapojeny i neutrální strany na procesy řešení, které usnadňují dohodu mezi stranami, viz kapitola 2.2.3;
- vyjednávání a projednávání – ideální způsob řešení konfliktů, obě strany kontrolují proces i výsledek řešení;
- násilí – dosažené výsledky považovány za nelegitimní;
- management – zlepšení managementu systémů, kde vznikají problémy a spory.

Armstrong, Taylor (2015, s. 742-746) na rozdíl od Plamínka (2012) rozlišují přístupy k řešení konfliktů podle toho, kde vznikají, zda mezi skupinami, jednotlivci nebo členy týmu. Armstrong, Taylor (2015, s. 743) uvádějí, že mezi přístupy k řešení konfliktů mezi skupinami lze řadit mírové soužití, kompromis a snaha najít skutečné řešení problému, u řešení konfliktních situací mezi jednotlivci zahrnují ústup, překonání rozdílu, dosažení kompromisu, osobní poradenství a konstruktivní konfrontaci.

Armstrong, Taylor (2015, s. 746) uvádějí postup při řešení konfliktu mezi členy týmu, se kterým se ztotožňuje i Urban (2013) a uvádí následující postup, který začíná získáním přehledu o situaci, pokračuje zjištěním, které osoby jsou do konfliktu zapojeny, dále následuje rozhovor s členy týmu, kterých se to týká a následně i s ostatními členy týmu, kteří nejsou přímo zapojeni, dále se vyhodnotí nabyté informace a stanoví se předběžné závěry a vyhodnocení, dále se celá situace prodiskutuje a naleznou se vhodné, společné řešení celé situace.

Urban (2013) dále doplňuje Armstronga, Taylora (2015, s. 746), že v případě neúspěchu v řešení je na místě podniknout vlastní řešení problému. Armstrong, Taylor (2015, s. 746) dále uvádějí, že k efektivním přístupům k řešení konfliktů patří konstruktivní konfrontace.

Dle Carnegieho (2014, s. 83) je potřebné, aby v organizaci byl stanovený formální proces pro řešení konfliktních situací. Dle autora má tento formální proces návaznost na odbory, které mohou být v dané organizaci, pokud se ale odbory nenacházejí, nebývá ani stanovený formální proces. Carnegie (2014, s. 83) uvádí svůj postup pro řešení problémů na pracovišti, nejprve by měl stěžovatel prodiskutovat problém se svým nadřízeným, následně, pokud nedojdou ke vzájemné shodě by se dotyčný obrátil na výše postavené lidi ve společnosti, s tímto se ztotožňuje i Bednář (2015, s. 51), dále pokud si to situace žádá, je vhodné informovat oddělení lidských zdrojů. Carnegie (2014, s. 83) i Goulston (2018, s. 84) se shodují na tom, že pokud



není, jak konflikt vyřešit, je vhodné se povolením stěžovatele, aby do celého řešení vstoupila třetí a nezávislá strana. Carnegie (2014, s. 83) uvádí jako příklad tzv. arbitráž neboli urovnávající řízení.

### 2.2.2 Vyjednávání

Dle Fritzscheho (2015, s. 45) se jedná o vyjednávání, pokud máme dvě a více stran, dva cíle nebo více rozdílných cílů a potřebnou vzájemnost stran. Armstrong, Taylor (2015, s. 706) uvádějí dovednosti, které jsou potřebné ke účinnému vyjednávání a smlouvání, a to schopnost analyzování situace, schopnost empatie, interaktivní dovednosti, komunikační dovednosti, schopnost odtajnit záměry ve vhodném okamžiku a flexibilní realismus. Dle Plamínka (2012, s. 56) jsou vyjednávací styly definovány kritérii úspěchu, dle toho rozlišuje čtyři základní styly ve vyjednávání, s nějakými se ztotožňuje i Fritzsche (2015, s. 57-84) a to:

- kompetitivní vyjednávání – cíl naplnění vlastních zájmů nehledě na druhé, rozhodovací je využití informací a demonstrování síly;
- kooperativní vyjednávání – hlavní je vytváření nových hodnot mezi účastníky konfliktu, zohodující je vzájemná důvěra a kreativní schopnosti;
- principiální vyjednávání – nezabývá se mezilidskými vztahy, žádoucí styl vyjednávání, rozhodující je míra depersonifikace a vneseného pořádku;
- virtuální vyjednávání – možné např. při nuceném formálním jednání, při obraně je žádoucí hledat příčiny a meze neochoty dohodnout se.

Fritzsche (2015, s. 57-84) se shoduje s Plamínkem (2012, s. 56) na kooperativním stylu vyjednávání, další ale zahrnuje do jedné fáze, a to fáze strategické.

#### Fáze vyjednávání

Jak uvádí Hlušička (2015), je vyjednávání příležitostí pro uvědomění si vlastních odlišností, anebo naopak toho, co je spojovacím prvkem s protistranou a jak nejlépe dosáhnout shody. Dle Fritzscheho (2015, s. 47) jsou určité fáze vyjednávání, které by se neměly přeskakovat kvůli případným výhodám, a to příprava, vstup, výměna informací a vlastní vyjednávání.

Hlušička (2015) uvádí, že přípravná fáze na vyjednávání je podstatná pro uvědomění si připravenosti na různé scénáře a flexibilního nastavení. Fritzsche (2015, s. 47) souhlasí s Hlušičkou (2015) a dodává, že u přípravné fáze je tedy důležité stanovení vlastních cílů čili co se od výsledku vyjednávání očekává a stanovení minimálního cíle, kterého když se nedosáhne, je lepší celé vyjednávání ukončit, než skončit s ještě horším výsledkem. Hlušička (2015) uvádí, že je důležité si v první fázi uvědomit mimo cílů také hlavní priority a motivy. Fritzsche (2015, s. 47) doporučuje si s minimálním cílem stanovit i cíl maximální, aby po dosažení minimálního cíle nebyly tendence vyjednávání ukončit a nedosáhlo by se tak nejlepšího možného výsledku. Dále Hlušička (2015) i Plamínek (2012, s. 84) uvádějí jako potřebnou mít ucelenou představu o lidech, se kterými jednáme a zájmů těchto lidí, ale i těch osobních. Proces vyjednávání, se dále dle Plamínka (2012, s. 86), dostává do fáze postupu, který volíme při vyjednávání, tedy strategii a taktiku.

Další fází vyjednávání je dle Fritzscheho (2015, s. 51) vstup, kdy hodně záleží na prvním dojmu a odhadnutí osobnosti druhého člověka. Fritzsche (2015, s. 51) se domnívá, že je důležité navodit uvolněnou atmosféru formou neformálního rozhovoru, který by měl dle Plamínka

(2012, s. 87) předcházet každému procesu správného vyjednávání, aby se dle Fritzscheho (2015, s. 55) navodil co nejlepší vztah s protějškem.

Další fází vyjednávání je podle Fritzscheho (2015, s. 55) proces získávání informací. Zde dle Plamínka (2012, s. 87) hraje velkou roli to, kolik účastníků se procesu vyjednávání účastní. Získávání informací se dle Fritzscheho (2015, s. 55) může docílit buď sledováním indicií z řeči těla a mluvy nebo přímou otázkou. Aby se dle Hlušičky (2015) mohly nové získané informace využívat a dosahovat s nimi nového souladu ve vyjednávání, je dle Fritzscheho (2015, s. 55) velmi podstatné zjišťování cílů vyjednávání od protistrany, když nejsou řešena všechna následující témata. Vyptávání na cíle je dle Fritzscheho (2015, s. 55) i Plamínka (2012, s. 87) hlavním způsobem na předcházení tomu, aby protistrana později použila laxní taktiku.

Poslední fází vyjednávání je dle Fritzscheho (2015, s. 54-55) vyjednávání vlastní, kde se využije vše získané z předchozích fází a začíná se vyjednávat o bodech, které byly stanoveny právě v předchozích fázích.

### **Měkký a tvrdý styl vyjednávání**

Fritzsche (2015, s. 58-60) i Plamínek (2012, s. 73) považují jako styly vyjednávání měkký a tvrdý styl. Fritzsche (2015, s. 58) uvádí, že měkký styl vyjednávání je vhodný použít u přátel nebo v rodině, nadřazeným cílem je v případě střetu zájmů vyhledat takové řešení, které by přešlo sporu nebo problému navzdory vlastním zájmům. Potts, Potts (2014, s. 53) doplňují, že hlavním cílem tohoto stylu je dohoda a snaha o zachování dobrého vztahu bez konfliktu a zbytečného prosazování svého názoru.

Goulston (2018, s. 98-99) popisuje tvrdý styl vyjednávání jako styl, jehož hlavním cílem je výhra za použití nátlaku, trvání na své pozici a jednostranných výhod. Fritzsche (2015, s. 59-60) i Goulston (2018, s. 99) uvádějí, že jedna strana konfliktu může podlehnout straně druhé, anebo ani jedna strana neustoupí a k dohodě nedojde. Podle Fritzscheho (2015, s. 59-60) má tvrdá forma vyjednávání řadu nevýhod, např. chybějící flexibilitu, chybějící efektivnost, ztráta osobnosti, ohrožení vztahu s protistranou nebo touhu po pomstě.

### **Harvardský styl/koncept**

Fritzsche v porovnání s ostatními autory (Plamínek, 2012; Goulston, 2018) doplňuje ještě Harvardský styl a styl, kdy „osoba B nepřistoupila na hru“, tedy když druhá osoba nedodržuje pravidla Harvardského stylu, kdy se musí nejdříve vyjednávat o vyjednávání samotném. Dle Plamínka (2012, s. 56) stejně jako u ostatních autorů (Fritzsche, 2015; Fisher et al., 1994 in Fritzsche, 2015) se jedná o styl principiálního vyjednávání.

Fritzsche (2015, s. 60) uvádí, že Harvardský styl je nový způsob vyjednávání od Fishera et al. (1994), kteří se při svých pozorováních vyjednávání lidí nespokojili k přiřazení pouze k měkkému nebo tvrdému stylu vyjednávání a snažili se tedy najít třetí cestu, která by byla jinak fungující. Fisher et al. (1994) in Koučink Portal (2016) uvádějí, že tato metoda zahrnuje efektivní nástroje tvrdého i měkkého způsobu, ale neobsahuje jejich nedostatky, ve vztahu k předmětu vyjednávání je tato metoda tvrdá a k zúčastněným vyjednavacům je zdvořilá. Fritzsche (2015, s. 60-61) i Fisher et al. (1994) in Koučink Portal (2016) uvádějí, že při použití této metody se lidé snaží najít takové řešení, které by bylo výhodné pro všechny, pokud však vzniká konflikt zájmů, překonávají ho tím, že se zaměřují na spravedlivá pravidla, a nikoliv na potřeby jednotlivců.

Fisher et al. (1994) in Fritzsche (2015, s. 61) uvádějí čtyři základní pravidla, která obsahují hlavní myšlenky tohoto konceptu, a to:

- oddělování lidí od problémů – bojování se společným problémem, ale ne s protistranou;

- soustředění pouze na zájmy – nesoustředí se na pozice při vyjednávání, ale pouze na zájmy účastníků;
- hledat řešení, které bude přijatelné pro obě strany – dohoda bude mnohem úspěšnější, než poue výhra jedné ze stran;
- objektivní kritéria – používání objektivních, neutrálních kritérií hodnocení.

### 2.2.3 Mediace

Plamínek (2013, s. 50) charakterizuje mediaci jako uznávaný způsob zvládnání konfliktů s emotivním kontextem za pomoci neutrálního procesního odborníka, tj. mediátora. Jilemická (2020) popisuje mediaci jako: „*neformální, dobrovolný, strukturovaný a důvěrný proces řešení konfliktů*“. Plamínek (2013, s. 48) uvádí, že při vyjednávání všechny strany usilují hlavně o výsledek, kdy se strany konfliktu často vzdávají kontroly nad procesem ve prospěch vyšší naděje na dosažení přijatelného výsledku, a právě z této ochoty vzniká mediace. Podle Jilemické (2020) mediace umožní všem stranám konfliktu se ho aktivně účastnit a výsledkem je dohoda, která je srozumitelná, uskutečnitelná a akceptovatelná pro obě strany konfliktu. Plamínek (2013, s. 54) dodává, že cílem mediace je především vyřešení sporu nebo se dá za výsledek považovat už i dohoda mezi oběma stranami sporu, která popisuje plánované vyřešení sporu. Další možností je dle Jilemické (2020) úspěšné vyřešení konfliktu nebo sporu mediací až tehdy, kdy konflikt nebo spor přestal existovat a vše je ukončeno ke spokojenosti a spravedlnosti na obou stranách konfliktu neb sporu. Plamínek (2013, s. 50) však upozorňuje na to, že definice mediace není celoplošně jednotná, neboť existují celkem dva uváděné typy mediací, a to první menšinový, kdy je mediace zásahem či intervencí do konfliktu a druhý většinový, kdy je mediace samotným způsobem zvládnání konfliktu. Dle Jilemické (2020) je hlavním úkolem mediace dosáhnout výsledku konfliktu „*win-win*“. Dle Plamínka (2013, s. 51) je mediátor zodpovědný za proces probíhání konfliktu, ale neovlivňuje věcný výsledek sporu a nalezených řešení. Plamínek (2013, s. 76-80) se shoduje s Urbanem (2018, s. 55) a Svatošem (2020, s. 3) a uvádí základní funkce role mediátora, který by měl hlavně pomáhat ostatním, ne sobě, dále zprostředkovává komunikaci mezi účastníky konfliktu, určuje proces, je nestranný, dbá o orientaci v konfliktu, nerozhoduje však o věci, analyzuje kauzu a kladně ovlivňuje vztahy mezi stranami konfliktu.

Plamínek (2013, s. 55) i Jilemická (2020) uvádějí, že mediací se nejčastěji řeší konflikty mezi zaměstnanci, zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi jednotlivými útvary v organizaci a obecně mezi spory vyplývající z nedostatečné komunikace. Miller, Kadlec (2018, s. 161) uvádějí, že mediací se řeší takové konflikty, kde je hlavní udržení budoucích vztahů. Jilemická (2020) dále uvádí, že mediační proces je výrazně flexibilnější než např. soud, protože se jedná o neveřejný a důvěrný proces. Plamínek (2013, s. 55-56) dodává, že hlavními výhodami mediace jsou výsledky řešení konfliktů daleko stabilnější než při jiných metodách, proces je finančně levnější než např. soud, šetří se čas a mediace může přinést nová a tvůrčí řešení.

Svatoš (2020, s. 20-23) i Plamínek (2013, s. 97-98) uvádějí strukturu mediačního procesu, ve kterém mediace probíhá. Jako první autoři uvádějí přípravu na mediaci, tj. přípravnou fázi, kdy mediátor vysvětlí účastníkům podstatu mediace, jak bude proces probíhat, přehled o možnostech a očekáváních. Se Svatošem (2020) a Plamínkem (2013) souhlasí Jilemická (2020) a autoři uvádějí první fázi, a to zahájení mediace, kdy dochází k definování rolí, určení pravidel, stanoví se časový rámec a zároveň by měli všichni účastníci vložit důvěru do mediátora a souhlasit a podmínkami procesu. Dále Plamínek (2013, s. 98) uvádí fázi druhou a třetí, kdy dojde ke sběru informací a definici témat k diskusi a definici paramentů hledaného řešení. Dále

Plamínek (2013, s. 98) i Svatoš (2020, s. 23) uvádějí fáze hledání a hodnocení možností, kdy se hledají všechna možná řešení problému, vybírají se přijatelní dílčí řešení a stanoví se rámcová dohoda o podstatě řešení. Autoři dále uvádějí jako další fázi formulaci výsledků, stanovení definitivní dohody mezi stranami konfliktu situace, a následně se vše, jako poslední fáze, zrealizuje a zkoriguje, výsledkem se stává vyřešený spor.

#### 2.2.4 Výsledky řešení konfliktů

Jak uvádí Nový et al. (2006, s. 165-166) konflikt může zaniknout sám od sebe, z únavy obou stran nebo jedna strana zvítězí a druhá se podřídí. Naopak Bednář (2015, s. 29-33) je na rozdíl od Nového et al. (2006) více konkrétní a výsledky řešení konfliktů uvádí více do detailů. Jako první výsledek řešení konfliktu uvádí Bednář (2015, s. 29) řešení dohodou, které je optimální a racionální, např. pro manažera, který by měl v nejlepším případě tuto dohodu garantovat. Urban (2019) narozdíl od autorů (Nový et al., 2006; Bednář, 2015) toto řešení konfliktu dohodou neboli spoluprací pokládá za časově velmi náročné, jelikož se jedná o výhru obou stran, tedy výsledek „win-win“, kdy se nehledá řešení v podobě vzájemných ústupků, ale obě strany konfliktu získávají dojem, že vyhrály. Urban (2019) i Bednář (2015, s. 29) uvádí, že tento, sice časově náročnější způsob řešení konfliktů, je však velkým nástrojem pro předcházení dalším konfliktům. Podle Urban (2019) toto řešení je i obtížnější a může být úspěšné pouze v případě, že obě strany konfliktu neztratily schopnost komunikovat a konflikt je chápán jako výzva se někam posunout.

Jako druhý výsledek konfliktu uvádí Bednář (2015, s. 30) vítězství jedné ze stran, kde se již rozchází s Urbanem (2019) a Armstrongem, Taylorem (2015, s. 744), kteří posuzují výsledky konfliktů jako strategii, a nazývá je jako odpoutání pozornosti, ústup, konfrontace, kompromis nebo již zmíněná spolupráce „win-win“. Jak uvádí Bednář (2015, s. 30) vítězství jedné ze stran může být u konfliktu věcného, kde jedna strana vyhraje, anebo u konfliktu osobního, kde je vítězstvím zničení protistrany, které může dle Urbana (2019) vyústit v již zmíněnou konfrontaci. Doležal et al. (2012, s. 392-393) na rozdíl od autorů (Bednář, 2015; Urban, 2016) popisuje tento výsledek konfliktu jako neoptimální, jelikož má negativní dopady na emoce protistrany, které tak mohou ovlivnit její chování a postoje. Bednář (2015, s. 30) doplňuje Doležala et al. (2012) a uvádí, že dílčím vítězstvím u tohoto řešení konfliktu může být ponížení protistrany.

Dalším výsledkem řešení konfliktů může být dle Bednáře (2015, s. 30) utlumení, konflikt však nekončí, pouze se podařilo dosáhnout toho, že projevy konfliktu zmizely. Urban (2019) toto řešení na rozdíl od Bednáře (2015) popisuje jako odpoutání pozornosti, kdy se zájem či stanovisko neprosazuje okamžitě, ale konflikt se takticky odkládá na později. Urban (2019) dále upozorňuje na to, že toto řešení konfliktů, mimo těch triviálních, není vhodné jako dlouhodobé, protože není zcela pravdivé přesvědčení, že konflikt zcela odezněl.

Dle Urbana (2019) je dalším výsledkem řešení konfliktů ústup, dle Bednáře (2015, s. 31) prosazení autority. Bednář (2015, s. 31) tento výsledek popisuje jako řešení, které všichni účastníci konfliktu chápají jako prohru jedné ze stran. Dle Urbana (2019) se naopak může jednat buď o záměrný ústup jedné ze stran z důvodu vyjít vstříc protistraně na úkor vlastních požadavků, anebo se může naopak jednat o nástroj taktiky, kdy jedna ze stran tuší v budoucnu jiný konflikt, jehož výhra bude daleko podstatnější. Doležal et al. (2012, s. 392-393) uvádí na rozdíl od ostatních autorů (Bednář, 2015; Urban, 2019), že konflikty nemusejí mít vždy vítěznou a poraženou stranu, ale může nastat i situace, kdy jsou všechny strany konfliktu vítězi nebo naopak poraženy a na základě toho lze rozdělit i výsledky konfliktů.

Podle Bednáře (2015, s. 31) i Doležala et al. (2012, s. 394) je dalším výsledkem řešení konfliktů posun podmínek, který se častěji objevuje a má smysl spíše u věcných konfliktů, u osobních se dle autorů objevuje zřídka.

Urban (2019) i Doležal et al. (2012, s. 394) dále uvádějí jako nejčastější výsledek řešení konfliktů v praxi kompromis, kde obě strany konfliktu najdou vzájemně přijatelná řešení. Bednář (2015, s. 31) dále uvádí, že kompromisu nejčastěji předchází delší vyjednávání.

Nový et al. (2006, s. 166) i Bednář (2015, s. 32-33) dále upozorňují na to, že výsledek konfliktů může být i společenská nátlak, který účastníky konfliktu donutí najít řešení a konflikt ukončit, při tomto výsledku může nastat jak dohoda, kompromis, tak vítězství jedné ze stran.

### **2.2.5 Zásady a pravidla úspěšného řešení konfliktů**

Dle Plamínka (2012, s. 123) by se nemělo konfliktům vyhýbat, ale aktivně je řešit a Nový et al. (2006, s. 166) dodává, že je třeba si zvyknout na jejich přítomnost, a je dobrá příprava na možné konfliktní situace. Plamínek (2012, s. 124) dále uvádí, že je důležité v konfliktu zachovat slušnost, s čímž souhlasí i Nový et al. (2006, s. 166) a dodává, že je důležité se nenechat ovlivnit emocemi a snažit se řídit rozumem. Dle Armstronga, Taylora (2015, s. 745) je také důležité stanovení podílu viny a proč ke střetu došlo. Nový et al. (2006, s. 166) i Armstrong, Taylor (2015, s. 746) upozorňují na možné přeceňování nebo naopak podceňování konfliktních situací, kdy je důležitý nadhled a snažit se o optimistický výhled. Nový et al. (2006, s. 166) dále upozorňuje na důležitost racionálního uvažování při řešení konfliktů a nazaujaté probrání argumenty druhé strany konfliktu a snažit se vžít do situace. Plamínek (2012, s. 124) dále dodává, že je vhodné přihlížet k motivačním a komunikačním preferencím vyjednávačů, a že je vhodné vyhovět každému alespoň něčím, ke spokojenosti všech. Podle Nového et al. (2006, s. 166) není vhodné personifikování věcných příčin pracovních konfliktů, ale naopak je ponechat ve věcné rovině, protože se tak snadněji řeší. Plamínek (2012, s. 123) dále dodává, že je vhodné volit způsob řešení konfliktu podle toho, zda lze kontrolovat proces a výsledek řešení konfliktu. Armstrong, Taylor (2015, s. 745) stejně jako Plamínek (2012) uvádějí, že styly jednání by se měly volit podle toho, co je považováno v daném okamžiku za úspěch a čím si je člověk jist. Plamínek (2012, s. 123) dále uvádí, že při kompetitivním jednání rozhoduje především umění demonstrování síly a využívání informací. Dle Plamínka (2012, s. 123), Nového et al. (2006, s. 166) i Armstronga, Taylora (2015, s. 744) při kooperativním jednání rozhoduje vzájemná důvěra a schopnost kreativity, a naopak při principiálním jednání je podstatná míra depersonifikace a vnesení pořádku do konfliktu. Plamínek (2012, s. 123) dále uvádí, že všechna řešení konfliktů jsou myslitelná, ale je podstatné upřednostnit ty, která neobsahují násilí. Plamínek (2012, s. 123) stejně jako autoři (Armstrong, Taylor, 2015; Nový et al., 2006) uvádí, že místo boje je u konfliktů vhodné hledat potřebnou syntézu nebo koexistenci, chránit tak stabilitu a snažit se vyjednávat o zájmech, ne o postojích a pokud má konflikt povahu sporu, snažit se z něj udělat problém.

### **2.2.6 Předcházení konfliktů**

Podle Bednáře et al. (2013, s. 95) je nejlepší prevencí konfliktů na pracovišti uvědomění si příčin konfliktů a snaha zmenšit účinek těchto příčin u vzniku konfliktu. Urban (2019) dále uvádí hlavní nástroje předcházení konfliktům na pracovišti, a to:

- lepší vzájemné sladění cílů, zdůraznění společného cíle organizace a úprava odměňování zaměstnanců;

- přesnější vymezení pracovní náplně a individuální úprava pracovní náplně u pracovních pozic;
- jasné vymezení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- včasné upozornění na organizační změny, které mají vliv na pracovní prostředí zaměstnanců, jejich psychiku a mezilidské vztahy;
- pečlivý personální výběr, kdy se personální oddělení ve spolupráci s vedoucím pracovníkem snaží vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který by splňoval znalostmi charakteristiku pozice a zároveň by měl vhodné předpoklady pro dobré začlenění do kolektivu, kde bude pracovat a nenarušil tak mezilidské vztahy, které mohou být jednou z příčin konfliktních situací na pracovišti;
- pravidelná komunikace se zaměstnanci, sdělování aktuálních problémů, nezamlčování důležitých informací;
- udržování a zlepšování mezilidských vztahů.

Bednář (2015, s. 116) uvádí situace s konfliktním potenciálem, a to nárazové přetížení pracovníka, kdy by nadřízený měl uvést i konkrétní čas, jak dlouho potrvá, personální změny, změny v managementu, nedostatek pravidel a nedostatek důvěry v zavedený systém. Urban (2019) dále uvádí, že k zásadám omezující rozšířená konfliktů patří i nevstupovat do konfliktů druhých, kdy hrozí zatažení do sporu a jeho následné zhoršení a rozšíření mezi více stran konfliktu, kdy konfliktní situace nabírá již větších a mnohdy i závažnějších rozměrů.

Carnegie (2014, s. 71) klade důraz na funkci komunikace ve firmě, o které lze uvažovat jako o prevenci konfliktních situací a považuje za důležité, aby vyšší management firmy měl jasně a srozumitelně vypracované komunikační kanály, které spojují pracovníky na všech pozicích a zároveň aby tyto pracovníci byli seznámeni s postupy, jak komunikovat s představiteli vedení společnosti. Dle Armstronga, Taylora (2015, s. 745) i Bednáře (2015, s. 112-113) hraje podstatnou roli v předcházení konfliktů na pracovišti i vedoucí pracovník. Urban (2019) uvádí možnost předcházení konfliktům pomocí otevřené diskuse s pracovníky se zvláštním zaměřením na akceptaci rozdílných názorů, jejich příčin a také na převod konfliktů z osobní roviny do roviny věcné. Dle Bednáře (2015, s. 112-113) může nadřízený pracovník plnit svou roli při řešení konfliktů pouze za určitých pravidel, a to že ho podřízení pracovníci dobře znají, nadřízený pracovník se svými podřízenými udržuje pravidelný kontakt, udržuje si od podřízených zdravý odstup a v neposlední řadě je nadřízený pracovník schopen vytvářet pracovní prostředí založené na důvěře v kontrolu vyššího vedení. Urban (2019) se shoduje s Bednářem et al. (2013, s. 95) s důležitými nástroji, které předchází konfliktním situacím na pracovišti, a to transparentní prostředí, dobré zpětné vazby důvěry mezi jednotlivci, skupinami i kolektivy a týmy. Urban (2019) uvádí čtyři základní role, které může vedoucí pracovník zaujmout při řešení konfliktu, a to roli soudce, zprostředkovatele, rozhodce, anebo pozorovatele. Carnegie (2014, s. 71) uvádí situaci, kdy vedoucí pracovník nebo týmový lídr zaujímá podstatnou roli v ujišťování podřízených, že může probíhat bezproblémová komunikace mezi nimi a mohou tak komunikovat o problémech, přičemž je zároveň zachována důvěra mezi oběma stranami komunikace.

## 2.3 Metodika práce

Tato kapitola se zabývá metodami, které byly použity při postupu zpracovávání této bakalářské práce. Bakalářská práce je teoreticko-praktického typu a byla zpracovávána následujícím postupem:

- shromáždění informací, sběr a prostudování vyhovující literatury a zdrojů;
- stanovení cílů a metod práce;
- stanovení výzkumných otázek;
- realizace výzkumu;
- zpracování výsledků výzkumu, jejich interpretace;
- dle výsledků výzkumu navržení vlastních návrhů a doporučení.

Shromážděny byly primární i sekundární zdroje pro tuto práci, teoretická část byla tvořena literární rešerší, rozбором a komparací dostupných zdrojů.

Pro získání odpovědí na výzkumné otázky byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkové šetření vlastní konstrukce. Dotazníkové šetření obsahuje celkem 19 otázek, z toho jsou 4 identifikační a 15 výzkumných. V rámci výzkumu byla zachována etika. Limit lze zpatřit v omezeném počtu respondentů, nicméně vzhledem k výzkumnému cíli je metoda dostačující. Dle Dismana (2002, s. 141) lze jako další limit považovat subjektivní zabarvenost odpovědí nebo nepřesné pochopení výzkumných otázek v dotazníkovém šetření.

### **Dotazníkové šetření**

Předpoklady pro formulaci otázek ve výzkumu jsou poskytnuty analýzou primárních zdrojů dat a výstupů z literární rešerše uvedené v této práci. Dotazníkové šetření bylo cíleno za zaměstnance výrobních a kancelářských pozic ve společnosti XY, která si z důvodu citlivého téma nepřála být jmenována.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu citlivého tématu, a tudíž anonymity a lepšího pocitu pro respondenty, aby nebyly odpovědi nijak ovlivněny. Byla zachována etika výzkumu.

Dotazníkové šetření bylo prováděno ve společnosti XY, které je autor bakalářské práce zaměstnancem. Záměrem dotazníkového šetření bylo získat potřebné odpovědi od respondentů týkající se problematiky konfliktů na pracovišti, které sloužily pro formulaci následných doporučení na zlepšení. Dále se věnovala pozornost rozdílu u odpovědí respondentů z řad výrobních a kancelářských pozic.

Realizace dotazníkového šetření proběhla celkem ve třech fázích, a to přípravná fáze, realizační fáze a fáze zpracování výsledků a jejich interpretace.

#### a) Přípravná fáze

Pro účely výzkumu v analytické části práce byl vytvořen dotazník vlastní konstrukce uveden v Příloze I. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek. Tato forma zpracování, tedy dotazníkové šetření, byla zvolena jako nejlepší, z důvodu naplnění cílů této práce. Dotazník dále seznamoval s účelem dotazníkového šetření a uváděl, že se jedná o čistě soukromé studijní účely, a že výzkum neprovádí zaměstnavatel. V dotazníku byly použity celkem tři typy otázek, a to otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené, aby respondenti mohli uvádět i individuální konkrétní odpovědi. Dotazník dále obsahoval otázky identifikační (věk, vzdělání, délka pracovního poměru) pro charakteristiku respondentů odpovídajících na dotazníkové otázky.

#### b) Realizační fáze

Po získání souhlasu personálního oddělení a ředitele společnosti XY se realizovalo dotazníkové šetření, které probíhalo v březnu 2021. Celkem 40 dotazníků bylo rozdáno výrobním pozicím a kancelářským pozicím. Kancelářské pozice byly rozděleny ještě na dvě skupiny, celkem 5 dotazníků dostali vedoucí pracovníci a 15 dotazníků kancelářští pracovníci z řad administrativních pozic. Do obou skupin pracovníků z řad výrobních i kancelářských pozic bylo rozdáno přesně 20 dotazníků, z důvodu stejného počtu respondentů pro následné nezkreslené porovnání obou skupin pracovníků. Stanovená doba pro vyplnění dotazníků byla od 25. 3. 2021 do 26. 3. 2021. Návratnost byla 100 %.

#### c) Fáze zpracování výsledků a jejich interpretace

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek a vyhodnoceny v programu Microsoft Excel 2016. Odpovědi na otázky byly vyjádřeny dle Nenadála et al. (2008, s. 294) pomocí absolutních ( $n_i$ ) a relativních ( $f_i$ ) četností, dle vzorce:  $f_i (\%) = n_i / n \times 100$ . Relativní četnost ( $f_i$ ) je podílem absolutní četnosti ( $n_i$ ) a celková četnost ( $n$ ). Výsledky byly následně vyhodnoceny a formulovány do doporučení.

Na základě získaných dat byly zpracovány výsledky výzkumu, které sloužily jako podklad pro formulaci návrhů a doporučení.



### **3 Analytická část práce**

Analytická část této práce se zabývá výzkumným šetřením ve vybrané společnosti XY. Cílem výzkumu je provést a zjistit pomocí dotazníkového šetření aktuální situaci s řešením konfliktních situací ve společnosti XY a podat návrhy a doporučení na řešení pro danou problematiku a její prevenci.

#### **3.1 Charakteristika společnosti XY**

Tato společnost, která se zabývá automobilovým průmyslem, vznikla v roce 1994. Akcie tehdy vlastnily dvě společnosti. V roce 1995 tato jedna konkrétní společnost XY odkoupila všechny akcie a stala se významným investorem v České republice.

Společnost XY se zabývá výrobou panelů, klimatizačních jednotek a dílů do automobilů. Na celkem šesti svých pracovištích v České republice, má tato společnost 4000 zaměstnanců. Výrobní závody se však nachází téměř po celém světě. Ve městě, kde bylo prováděno výzkumné šetření, se nachází celkem dvě výrobní haly. V nové hale, která byla dokončena roku 2019, kde je autor této práce zaměstnancem a probíhalo zde výzkumné šetření, se vyrábí parkovací a dešťové senzory, ale také panely do automobilů. V hale starší se vyrábí klimatizační jednotky a přední masky automobilů. Dále se na staré hale nachází jedna z největších lisoven ve Střední Evropě.

Tato společnost je vnímána jako silný zaměstnavatel na trhu práce. Organizace je rozdělena do mnoha oddělení, jako management, výroba, nákup, lidské zdroje, finance, údržba, kvalita, technologie, logistika a proces. V této společnosti autor této práce pracuje od roku 2018 na pozici Administrative Assistant/Planner, tato pozice spadá do pozic jak kancelářských, tak výrobních.

#### **3.2 Dotazníkové šetření**

Pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření obsahující 11 otázek a 8 podotázek. Celkem má dotazník otázek 19, z toho 4 otázky jsou identifikační a 15 výzkumných. Dotazníků do společnosti XY bylo přineseno v tištěné formě v celkovém počtu 40 dotazníků. Celkem 20 dotazníků bylo rozdáno zaměstnancům z řad výroby, tj. výrobním pozicím, jako jsou operátoři, seřizovači, skladníci a dalších 20 dotazníků pozicím kancelářským, které zahrnovaly jak administrativní pracovníky, tak vedoucí pracovních oddělení, tedy střední management. Návratnost dotazníků po době na vyplnění stanovené od 25. 3. 2021 do 26. 3. 2021 byla 100 %. Všechny dotazníkové otázky jsou vyhodnoceny v tabulách, které se nachází v textu nebo v Přílohách a doplněny slovním komentářem. Cílem dotazníkového šetření je zjistit aktuální situaci s řešením konfliktních situací ve společnosti XY a podat návrhy a doporučení pro danou problematiku a její prevenci a dále porovnat rozdíl v odpovědích u respondentů z řad výrobních pozic a z řad kancelářských pozic. V Příloze 1 je uvedeno v dotazníku plné znění výzkumných otázek.

#### **3.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření**

V této kapitole jsou rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Všechny otázky, které se nechtěly v dotazníku, jsou vyhodnoceny v tabulkách a doplněny vlastním komentářem. Pokud nikdo z respondentů nevyužil možnost jiné odpovědi, tak tato možnost nebyla uvedena v tabulkách.

Z identifikačních otázek zjišťující zařazení a charakteristiku respondentů, které jsou uvedeny v Příloze 2 v Tabulkách 1, 2, 3, 4, vyplynulo, že celkem 20 respondentů ze 40 (50 %), je ve věku 29-39 let. Následně 10 respondentů (25 %), je ve věku 18-28 let. Pouze 8 respondentů (20 %) je ve věku 40-49 let a nejméně respondentů, tj. 2 (5 %), je ve věku 50 a více let. Další identifikační otázka se zaměřovala na pracovní pozice respondentů. Zde však bylo zcela cíleně rozdáno 20 dotazníků do výrobních pozic a 20 dotazníků do pozic kancelářských. Celkový počet respondentů byl z výrobních pozic, tj. 20 respondentů (50 %) a z pozic kancelářských bylo 15 respondentů kancelářští pracovníci z řad administrativních pozic (38 %) a z řad vedoucích oddělení, tedy středního managementu 5 pracovníků (13 %) respondentů. Na třetí otázku, jak dlouho respondenti ve společnosti XY pracují, odpovědělo nevíce respondentů, tj. 20 (50 %), že ve společnosti XY pracují méně jak 5 let. Dalších 14 respondentů (35 %), odpovědělo, že zde pracují 5-10 let. Nejméně respondentů odpovědělo, že zde pracují více jak 10 let, a to celkem 6 (15 %). Na otázku čtvrtou, a to jaké je nevyšší dosažené vzdělání tázaných respondentů, odpovědělo 12 respondentů vysokoškolské vzdělání (30 %), dále 8 (20 %) respondentů uvedlo základní vzdělání a stejně tak 8 (20 %) respondentů vyšší odborné vzdělání. Dalších 6 respondentů (15 %) uvedlo střední odborné vzdělání bez maturity a stejný počet, tj. 6 (15 %) respondentů střední odborné vzdělání s maturitou.

Následující výzkumná otázka se zaměřovala na hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti, výsledky této otázky jsou uvedeny v Příloze 3 v Tabulce 5. Celkem 18 (45 %) uvedlo, že mezilidské vztahy na pracovišti hodnotí jako přátelské a vřelé. Dalších 11 respondentů (28 %) uvedlo, že mezilidské vztahy na pracovišti považuje pouze za pracovní a zbylých 6 (15 %) respondentů za konkurenční. Konkurenční vztahy na pracovišti uvedly více výrobní pozice, kancelářské a vřelé vztahy naopak pozice kancelářské.

Výzkumná otázka zaměřující se na názor respondentů, zda si myslí, že pracují v prostředí, které je konfliktní, znázorňuje Příloha 4 v Tabulce 6. Výsledky této výzkumné otázky ukázaly, že celkem 18 (45 %) respondentů uvedlo, že spíše považuje vztahy na pracovišti jako konfliktní. Dalších 10 (25 %) respondentů uvedlo odpověď „rozhodně ano“, stejný počet respondentů, tj. 10 (25 %) také uvedlo odpověď „spíše ne“. Celkem 2 (5 %) respondenti uvedli odpověď „spíše ne“. Odpověď „rozhodně ne“ nezvolil žádný respondent. Práci v konfliktním prostředí volili spíše respondenti z kancelářských pozic, kdy odpověď „spíše ano“ uvedlo 11 respondentů, oproti 7 respondentům z pozic výrobních.

Výzkum zaměřený na osobní zkušenosti s konfliktními situacemi na pracovišti respondentů, jehož výsledky znázorňuje Příloha 5 Tabulka 7 ukázal, že odpověď „ano“ zvolilo celkem 33 (83 %) respondentů, tito respondenti pokračovali v podotázkách sedmé otázky, dalších 7 (18 %) respondentů uvedlo odpověď „ne“ a pokračovali až otázkou osmou. Mírně zde převažovaly kancelářské pozice, kdy 18 respondentů uvedlo odpověď „ano“, narozdíl od 15 respondentů z výrobních pozic, kteří také zvolili tuto odpověď. Všichni kancelářští pracovníci z řad vedoucích pozic a středního managementu zvolili odpověď „ano“. Tato výzkumná otázka byla dále rozvedena v rámci následujících podotázek.

Předchozí výzkumná otázka byla dále rozvedena v rámci podotázek, a to s kým konfliktní situace nejvíce vznikají, odpovídali pouze respondenti, co předchozí výzkumné otázky uvedli „ano“, tj. 33 (83 %) respondentů. Odpovědi na tuto výzkumnou otázku jsou znázorněny v Příloze 6 v Tabulce 8. Celkem 17 (52 %) respondentů z 33, kteří uvedli, že mají zkušenost s konfliktními situacemi na pracovišti, uvedlo, že konfliktní situace nejvíce vznikají s kolegy. Dalších 12 (36 %) respondentů uvedlo z 33 respondentů uvedlo, že s nadřízeným a poslední 4 (12 %) respondenti uvedli, že se s zákazníky. Respondenti, kteří uvedli odpověď „s zákazníky“ byly z řad kancelářských administrativních pozic.

Další výzkumná podotázka se zaměřovala na to, čím konfliktní situace nejvíce vznikají. Odpovědi respondentů znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1 Vznik konfliktních situací

Vznik konfliktních situací	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
nepochopením ostatních	2	4	6	18%
rozdílnými názory	5	3	8	24%
stresem	3	5	8	24%
kritikou od nadřízeného	5	6	11	33%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 11 (33 %) respondentů, jak je uvedeno v Tabulce 1, se domnívá, že konfliktní situace nejčastěji vznikají kritikou od nadřízeného, dalších 8 (24 %) stresem, následujících 8 (24 %) respondentů, že rozdílnými názory, a v neposlední řadě 6 (18 %) respondentů, že nepochopením ostatních.

Výzkum zaměřující se v rámci podotázky na to, kdo konfliktní situace na pracovišti nejčastěji řeší, jehož výsledky jsou znázorněny v Příloze 7 v Tabulce 9 ukázaly, že celkem 17 (52 %) respondentů uvedlo, že nejčastěji konfliktní situace řeší nadřízený. Dalších 14 (42 %) respondentů uvedlo, že konfliktní situace nejčastěji řeší pouze účastníci konfliktních situací. 2 (6 %) respondenti uvedli odbory. Odpovědi mediátor a soud nezvolil žádný respondent.

Následující podotázka zkoumala, jak nejčastěji pro respondenty dopadají konfliktní situace na pracovišti. Výsledky této otázky jsou znázorněny v Příloze 8 v Tabulce 10. Na tuto výzkumnou otázku nejvíce respondentů, tj. 14 (42 %) odpovědělo, že konfliktní situace nejčastěji pro ně dopadají kompromisem. Dále 11 (33 %) respondentů uvedlo, že výhrou a 8 (24 %) respondentů, že prohrou.

Další podotázka se zaměřovala na nejčastěji využívaný komunikační styl jednání při konfliktních situacích. Výsledky zobrazuje Příloha 9 Tabulka 11. Celkem 17 (52 %) respondentů se domnívá, že v konfliktní situaci zaujímají asertivní komunikační styl, dále 9 (27 %) respondentů agresivní styl jednání a 7 (21 %) pasivní styl jednání.

Poslední podotázka se zaměřovala na nejčastější řešení konfliktních situací na pracovišti. Odpovědi respondentů ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Nejčastější řešení konfliktních situací

Nejčastější řešení konfliktních situací	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
pasivně	2	1	3	9%
delegací	3	4	7	21%
náhodou	2	1	3	9%
mediací a facilitací	0	0	0	0%
vyjednáváním a projednáváním	6	8	14	42%
násilím	0	0	0	0%
managementem	2	4	6	18%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jak jsou konfliktní situace na pracovišti nejčastěji řešeny (Tabulka 2) odpovědělo nejvíce respondentů, tj. 14 (42 %), že nejčastěji řeší konflikty vyjednáváním a projednáváním. Dalších 7 (21 %) respondentů uvedlo delegací, 6 (18 %) respondentů uvedlo managementem. Dále 3 (9 %) respondentů uvedlo řešení konfliktů pasivně a stejně tak 3 (9 %) řešení náhodou. Žádný respondent nezvolil možnosti mediaci, facilitace a násilí.

Výzkum zaměřený na to, mezi kým se na pracovišti nejčastěji odehrávají konfliktní situace je znázorněn v Příloze 10 v Tabulce 12, kde nejvíce respondentů uvedlo, tj. 20 (50 %) respondentů, že se konfliktní situace nejčastěji odehrávají mezi kolegy a spolupracovníky. Dále 15 (38 %) respondentů uvedlo, že mezi podřízenými a jejich nadřízenými a dále 5 (13 %) respondentů se domnívá, že pouze mezi nadřízenými.

Další výzkumná otázka se zaměřovala na zjištění nejčastějších příčin konfliktních situací na pracovišti. Výsledky této otázky znázorňuje Příloha 11 Tabulka 13. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 17 (43 %) respondentů se domnívá, že nejčastější příčinou konfliktů na pracovišti jsou mezilidské vztahy. Dalších 12 (30 %) respondentů se naopak domnívá, že hlavní příčinou je pracovní náplň. 6 (15 %) respondentů uvedlo jako nejčastější příčinu finanční ohodnocení, 3 (8 %) respondentů vliv prostředí a 2 (5 %) respondenti fyzický nebo psychický nekomfort.

Další výzkumná otázka se zaměřovala na to, jestli se na pracovišti respondentů ve společnosti XY nějakým způsobem předchází konfliktním situacím. Výsledky odpovědí respondentů jsou zobrazeny v Tabulce 3.

Tabulka 3 Předcházení konfliktním situacím na pracovišti

Předcházení konfliktním situacím na pracovišti	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
lepší vzájemné sladění cílů, zdůraznění společného cíle organizace	2	3	5	13%
přesnější vymezení pracovní náplně, individuální úprava	5	3	8	20%
jasné vymezení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců	7	3	10	25%
včasné upozornění na organizační změny	1	1	2	5%
pečlivý personální výběr	1	5	6	15%
komunikace se zaměstnanci	3	3	6	15%
udržování a zlepšování mezilidských vztahů	1	2	3	8%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se na pracovišti respondentů nějakým způsobem předchází konfliktním situacím (Tabulka 3), odpovědělo 10 (25 %) respondentů možností „jasné vymezení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců“, dalších 8 (20 %) respondentů uvedlo možnost „přesnější vymezení pracovní náplně, individuální úprava“, dalších 6 (15 %) respondentů uvedlo možné předcházení pečlivým personálním výběrem, rovněž 6 (15 %) respondentů předcházení konfliktních situací pomocí komunikace se zaměstnanci. Dalších 5 (13 %) respondentů se domnívá, že pomáhá lepší vzájemné sladění cílů, zdůraznění společného cíle organizace, 3 (8 %) respondenti uvedli předcházení pomocí udržování a zlepšování mezilidských vztahů a poslední 2 (5 %) respondenti vidí předcházení konfliktních situací ve včasné upozornění na organizační změny.

Výzkumná otázka zaměřující se na pozitivní dopady konfliktních situací na pracovišti respondentů, jejíž výsledky jsou uvedeny v Tabulce 4 má následující výsledek.

Tabulka 4 Pozitivní dopad konfliktních situací

Pozitivní dopad konfliktních situací	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
vytvoření inovace	4	5	9	23%
příležitost ke změně	1	3	4	10%
příležitost ke zhodnocení – vyhodnocení příčiny konfliktu, poučení	5	2	7	18%
pročištění atmosféry	7	8	15	38%
žádný pozitivní dopad nevnímám	3	2	5	13%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky (Tabulka 4) uvedlo 15 (38 %) respondentů, že vidí pozitivní dopad konfliktních situací v pročištění atmosféry, dalších 9 (23 %) respondentů vidí pozitivní dopad v případném vytvoření inovací po konfliktních situacích, dalších 7 (18 %) respondentů uvedlo, že vidí příležitost ke zhodnocení, tj. vyhodnocení příčiny konfliktu a z toho plynoucí poučení. Celkem 5 (13 %) respondentů uvedlo, že žádný pozitivní dopad konfliktních situací nevnímají a 4 (10 %) respondentů vidí příležitost ke změně.

### 3.3.1 Shrnutí výsledků výzkumu

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření lze vyhodnotit následující závěry. Nejvíce respondentů, tj. 18 (45 %) hodnotí mezilidské vztahy na pracovišti jako přátelské, vřelé nebo vztahy pracovní, které uvedlo 11 (28 %) respondentů. V porovnání výrobních pozic a pozic kancelářských méně vřelé vztahy, tj. vztahy konkurenční, volili spíše výrobní pozice, a to 15 (15 %) respondentů, s tím souvisí i to, že se tyto respondenti domnívají více než pozice kancelářské, že pracují v prostředí, které je více konfliktní. I kancelářští pracovníci však uvedli, že se domnívají, že spíše pracují v konfliktním prostředí, uvedla tak nadpoloviční většina všech respondentů. Respondentů, kteří se domnívají, že spíše nepracují v konfliktním prostředí bylo méně než těch, co uvedli opak, tj. 10 (25 %) respondentů, 5 respondentů bylo z řad výroby a stejný počet z řad kancelářských pozic. Z těchto odpovědí vyplývá, že i když se na pracovišti vyskytují převážně kladné vztahy, tak se i tak nelze vyhnout konfliktním situacím.

To, že se navzdory kladnějším mezilidským vztahům nelze vyhnout konfliktním situacím, potvrzuje další výzkumná otázka, kde 33 (83 %) respondentů uvedlo, že s nějakou konfliktní situací již mají zkušenost. Tuto otázku rozvíjely následné podotázky. Celkem 17 (52 %) z 33 respondentů, kteří odpověděli, že s konfliktní situací mají zkušenost, uvedlo v otevřené otázce výzkumné otázky, že se konfliktní situace nejčastěji vyskytují mezi kolegy, dále 12 (36 %) z 33 respondentů uvedlo, že s nadřízeným a nejméně respondentů, tj. 4 (12 %) z 33 uvedlo, že se s zákazníky. Konfliktní situace se s zákazníky uvedly pouze kancelářské pozice, které se s zákazníky společnosti XY jsou na rozdíl od výrobních pozic v kontaktu.

Další rozvíjející podotázka se zaměřovala na to, čím konfliktní situace nejčastěji vznikají. Celkem 11 (33 %) z 33 respondentů uvedlo, že hlavním spouštěčem je kritika od nadřízeného, uvedlo tak 5 respondentů z výrobních pozic a 6 respondentů z pozic kancelářských. Lze tedy říct, že zaměstnanci by měli dostávat adekvátní zpětnou vazbu s prostorem na zlepšení, než dojde k samotné kritice od nadřízeného. Dalším důvodem, který respondenti uváděli byl stres a rozdílné názory, obojí uvedlo 8 (24 %) a 8 (24 %) z 33 respondentů. Dalších 6 (18 %) respondentů uvedlo, že konfliktní situace mohou vnikat i nepochopením ostatních, uvedli tak 2 respondenti z výrobních pozic a 4 respondenti z pozic kancelářských. Lze souhlasit s Holečkem (2015, s. 76-76), že za příčinami konfliktních situací na pracovišti mohou převážně interní příčiny ve společnosti.

Následná rozvíjející podotázka byla uzavřená a respondenti měli uvést, kdo konfliktní situace nejčastěji řeší. Celkem 17 (52 %) z 33 respondentů uvedlo, že nadřízený, z toho bylo pouze 6 respondentů z pozic kancelářských a 11 z pozic výrobních, kde nadřízený pracovníků řeší konflikty častěji. Dle Bednáře (2015, s. 113-114) je důležité, aby pracovníci věděli, že se mohou při řešení konfliktních situací obrátit na svého nadřízeného. Dalších 14 (42 %) z 33 respondentů uvedlo, že konfliktní situace řeší pouze účastníci konfliktu, kdy v odpovědích převažovalo 10 respondentů z kancelářských pozic a pouze 4 respondenti byly z pozic výrobních. Pouze 2 (6 %) kancelářští pracovníci z 33 respondentů uvedli, že konfliktní situace řeší odbory, které již řeší závažnější konfliktní situace. Žádný respondent neuvedl možnost mediátora nebo soudu, může to však znamenat, že se s tím respondenti nesečkali pouze v této konkrétní společnosti,

ale jinde ano, ale naopak se s např. s mediací nemuseli setkat vůbec, protože se stále ještě nejedná o tak rozšířený způsob řešení konfliktních situací, který by hodně lidí znalo.

Další výzkumná uzavřená podotázka zkoumala, jak pro respondenty jako účastníky konfliktních situací tyto konfliktní situace nejčastěji dopadají. Dle Bednáře (2015, s. 33-34) je žádoucí, aby nadřízený věděl o konfliktních situacích a jejich výsledcích, pokud však ale nevyvíjí žádný zájem nebo aktivitu, může se jednat i o jeho osobní selhání. Nejvíce respondentů, tj. 14 (42 %) z 33 respondentů uvedlo, že kompromisem, 5 respondentů bylo z výrobních pozic a 9 z pozic kancelářských. Dalších 11 (33 %) z 33 respondentů uvedlo, že pro ně konfliktní situace dopadají nejčastěji výhrou, uvedlo tak 6 pracovníků z výrobních pozic a 5 pracovníků z pozic kancelářských. Nejméně respondentů, tj. 8 (24 %) z 33 respondentů, u této otázky uvedlo, že pro ně konfliktní situace dopadají nejčastěji prohrou, což není žádoucím výsledkem konfliktních situací. Bylo zjištěno, že nadpoloviční většina respondentů u této otázky uvedla žádoucí kladný výsledek konfliktní situace, ať už se jednalo o výhru nebo o kompromis.

S další výzkumnou podotázkou, která byla rovněž uzavřená, vyplynulo, jaký komunikační styl při řešení konfliktních situací nejčastěji dotázaní respondenti zaujímají. Odpovědi respondentů jsou však pouze subjektivní a mohou být ovlivněny mnoha faktory. Žádoucí asertivní styl vyjednávání, kdy respondenti jasně prosazují své požadavky, ale berou při tom ohledy na druhé, zvolilo celkem 17 (52 %) z 33 respondentů. Právě asertivní styl vyjednávání mohl vést ke kladným výsledkům konfliktních situací v předchozí otázce. Dalších 9 (27 %) z 33 respondentů však uvedlo, že při řešení konfliktních situací zaujímají agresivní styl, kdy je k jednání přistupováno jako k soutěži v hlavní snaze vyhrát. Uvedlo tak 5 respondentů z výrobních pozic, kdy u výrobních pozic může být tento styl hlavně proto, že každý pracovník ve výrobě je zvlášť hodnocen i podle svých dosažených výsledků, podle toho, jaká je jeho úroveň zaškolení, na které může mít každý subjektivní názor, pracovníci tedy mezi sebou mohou soutěžit a snažit se hlavně porazit druhého. Pasivní styl komunikace zvolilo 7 (21 %) z 33 respondentů, kteří se konfliktním situacím spíše vyhýbají nebo nevěří sami v sebe nebo ve společnosti XY nepracují tak dlouho, jelikož polovina všech respondentů uvedla, že zde nepracuje více jak 5 let.

Výsledky poslední podotázky ukázaly, že konfliktní situace jsou nejčastěji řešeny vyjednáváním nebo delegací. Vyjednávání a projednávání uvedlo 14 (42 %) z 33 respondentů a řešení delegací 7 (21 %) z 33 respondentů, kdy vyjednávání může pomoci k žádanému výsledku a zastavení většímu rozpětí konfliktu. V porovnání s výrobními pozicemi, u řešení konfliktních situací managementem, se s ním více ztotožňovali kancelářské pozice, které k němu mají i blíže. Menšina respondentů dále řeší konfliktní situace buď pasivně nebo náhodou, kdy se jedná více o výrobní pozice.

Výsledky další výzkumné uzavřené otázky, mezi kým se na pracovišti nejčastěji odehrávají konfliktní situace, ukazovaly již odpovědi všech 40 respondentů. Tato otázka měla rozsáhlejší a obecnější dopad než předchozí podotázka, která vycházela z osobní zkušenosti účastníků, ale tato výzkumná otázka byla zaměřena i na dění kolem respondentů, ne na ně osobně, vycházela tedy i z pozorování okolních konfliktních situací respondentů. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že z 50 % konfliktní situace vznikají mezi kolegy a spolupracovníky, což jak již bylo zmíněno, se může stát i v dobrých mezilidských vztazích na pracovišti, jelikož konflikty dávají příležitost např. k inovacím nebo k pročištění a zlepšení atmosféry v kolektivu. 15 (38 %) respondentů dále uvedlo, že se konfliktní situace odehrávají často i mezi podřízeným a nadřízeným. Menšina respondentů uvedla, že se konfliktní situace odehrávají nejčastěji mezi nadřízenými, lze tak soudit proto, že se ve většině případech nadřízení vzájemně neovlivňují a nemusí plnit své požadavky nebo jsou úplně z jiných oddělení.



Z následující výzkumné uzavřené otázky vyplynulo, že nejčastějšími příčinami pro vznik konfliktních situací na pracovišti, jak uvedlo 17 (43 %) respondentů, jsou mezilidské vztahy a pracovní náplň, kterou uvedlo 12 (30 %) respondentů. Jedná se tedy o nejčastější příčiny konfliktních situací ve společnosti XY. Uvedlo tak nejvíce respondentů z řad výrobních i kancelářských pozic. Dle autorů (Plamínek, 2015; Holeček, 2015; Bednář, 2015) bývají nejčastější příčinou problémů střety věcných zájmů, mezilidské vztahy a mezilidská komunikace.

Výsledky další výzkumné uzavřené otázky ukazují, že se nejvíce respondenti domnívají, že nejvíce se konfliktním situacím na pracovišti předchází formou jasného vymezení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců, jak uvádí také Urban (2019), uvedlo tak 10 (25 %) respondentů. Druhý nejvyšší počet respondentů, tj. 8 (20 %) uvedl prevenci konfliktů v přesnějším vymezení pracovní náplně a její individuální úpravy. Dle Bednáře et al. (2013, s. 95) je nejlepší prevencí konfliktů na pracovišti uvědomění si příčin konfliktů a snaha zmenšit účinek těchto příčin u vzniku konfliktu. Každý zaměstnanec má svou jasnou definici pracovní pozice včetně právě vymezení pravidel pro hodnocení a odměňování. Individualizování pracovní náplně může dle Urbana (2019) předcházet navíc i stresu, a tím pádem i konfliktním situacím, jelikož stres je jedním z příčin vzniku konfliktů.

U poslední výzkumné uzavřené otázky se celkem 15 (38 %) respondentů domnívá, že hlavním pozitivním dopadem konfliktních situací je pročištění atmosféry na pracovišti, což je jedním z hlavních předpokladů k udržování dobrých mezilidských vztahů mezi spolupracovníky i jejich nadřízenými. Dalších 9 (23 %) respondentů naopak vidí pozitivní dopad konfliktů ve vytvoření nějaké inovace nebo příležitosti ke změně, jak uvedl menší počet respondentů, tj. 4 (10 %). 7 (18 %) respondentů však také vidí pozitivní dopad v příležitosti ke zhodnocení a následném poučení ze svých chyb i chyb ostatních, které mohou předcházet dalším konfliktním situacím. 5 (13 %) respondentů však žádný pozitivní dopad konfliktních situací nevnímá, lze tak vyvodit, že tito respondenti se nemusí snažit vyřešit konflikt ke spokojenosti všech nebo zaujmají pasivní přístup v řešení konfliktních situací.

### **3.4 Formulace návrhů a doporučení**

Cílem této kapitoly je podat návrhy a doporučení vycházející z výzkumného šetření, které pomohou k prevenci a řešení konfliktních situací na pracovišti ve společnosti XY.

#### **Doporučení: Teambuilding**

Navzdory tomu, že 45 % respondentů uvedlo, že mezilidské vztahy na pracovišti hodnotí jako přátelské, vřelé nebo 28 % respondentů jako pracovní, tak se 45 % respondentů domnívá, že spíše pracuje v konfliktním prostředí nebo že z 25 % rozhodně pracuje v konfliktním prostředí. Kladnější mezilidské vztahy tedy nemusí vždy znamenat nekonfliktní prostředí. Z tohoto důvodu je navrhováno doporučení ve formě teambuildingu, z důvodu ještě většího stmelení kolektivu. Součástí toho je i téma wellbeingu ve společnosti, který nemusí být dostatečný, a tak způsobuje možné příčiny konfliktních situací na pracovišti. Pracovní prostředí má velký vliv na stres, motivaci, psychiku a může být příčinou konfliktních situací na pracovišti. Návrh na stmelení kolektivů splňuje teambuilding jak externí, tak interní. Interní teambuilding by byl pro společnost XY méně nákladný, může se jednat např. o interní cvičení na rozvíjení komunikace mezi zaměstnanci, které by nebylo vůbec pro společnost XY nijak nákladné. Bylo by vhodné, aby cvičení bylo dohromady pro všechny pozice, pro kancelářské pracovníky a vedoucí pracovníky s pracovníky z výrobních pozic. Pokud by se jednalo o teambuilding externí, byl by vhodný nejméně dvoudenní pobyt. Takový pobyt by vyšel na jedince, podle preferencí, od 2000-3500 Kč. U externího teambuildingu by bylo naopak vhodnější než u teambuildingu interního, rozdělení pracovníků na skupinky podle pracoviště, jelikož v menším počtu mají



pracovníci více prostoru na stmelení kolektivu. Teambuilding může být pod vedením jak společnosti XY, tak pod vedením externího koordinanta, který by též směřoval aktivity na rozvoj a správné používání komunikace a asertivního chování mezi pracovníky.

### **Doporučení: Srozumitelné postupy řešení v případě konfliktních situací.**

Vzhledem k tomu, že dále 83 % respondentů uvedlo, že mají již zkušenost s konfliktní situací na pracovišti, je navrhován srozumitelný kodex postupů v případě výskytu konfliktních situací. Do Kolektivní smlouvy společnosti by se zavedly etické kodexy, které by byly součástí kultury, a sloužily by jako prevence konfliktních situací na pracovišti. Dále by byly v etických kodexech zahrnuty postupy, jak se chovat a postupovat při řešení konfliktních situací, se kterými by byli obeznámeni všichni pracovníci společnosti XY. Kolektivní smlouva společnosti XY se příliš nevěnuje těmto postupům. Dle Kolektivní smlouvy společnosti XY (2021, s. 4): „Individuální spory řeší nadřízený stěžovatele a pověřený člen příslušného odborového orgánu. Nedojde-li k vyřešení sporu do 15 kalendářních dnů ode dne doručení podnětu zaměstnance, sdělí mu nadřízený tuto skutečnost a postoupí spor komisi.“. Jsou tedy doporučeny formulovat jasné postupy, které by měl vypracovat ředitel společnosti XY ve spolupráci s odbory a vedoucími pracovníky. Autor práce navrhuje, aby přímí nadřízení podle organizační struktury v daném oddělení nesli odpovědnost za řešení konfliktních situací u jejich podřízených a konfliktní situace evidovali, následně by byla evidence předána v případě potřeby vyšším činitelům, kteří by též nesli odpovědnost za řešení konfliktních situací na pracovišti dle charakteru konfliktní situace. Pokud by konfliktní situace byla přímo mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným, etické kodexy by zde měli také určené postupy, jak tyto situace řešit. Zde by se odkazovalo na řešení s vyšším vedením, pokud by účastníci nebyli schopni vyřešit konfliktní situaci mezi sebou, anebo za pomoci externích činitelů, např. mediátora, jenž je uveden v dalším doporučení. U běžných konfliktních situací je doporučeno v případě neřešení konfliktní situace pouze jejich účastníky, přímý vliv nadřízených těchto pracovníků. Je dále vhodné uskutečnit jednou za půl roku komunikaci zaměstnancům od ředitele společnosti XY, kde by byly rozebrány postupy pro případ řešení konfliktních situací na pracovišti.

### **Doporučení: Externí činitelé – mediátor.**

Celkem 33 % respondentů uvedlo, že nejčastější prvotní příčinou vzniku konfliktních situací na pracovišti je kritika od nadřízeného. Žádný respondent neuvedl možnost řešení konfliktní situace mediátorem a mediací. Není evidována skutečnost, že by společnost XY v minulosti tuto službu využila. Toto řešení je vhodné vzhledem k nestrannosti, pokud jde o konfliktní situaci s přímým nadřízeným pracovníka, ale i mezi kolegy. Mediace napomáhá úspěšnému vyřešení konfliktů jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným ([www.mediace-cr.cz](http://www.mediace-cr.cz)), ale také ke zlepšení spolupráce mezi jednotlivci i týmy na pracovišti. Mediace je jednou z nejlevnějších forem řešení rozsáhlejších konfliktů, na rozdíl od soudního řízení, mezi zaměstnancem a firmou, ale i mezi spolupracovníky, vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci pochopí, z čeho konflikt či spor pramení a lépe tak pochopí, co právě probíhá. Řešení se nenařídí silou, ale podřízeným se dá možnost spolurozhodnout a spolupracovat na řešení konfliktní situace. Strany si navzájem snáze uvědomí, co jim konkrétně vadí. A lépe přijmou společné řešení. Vhodné služby nabízí mediátorka JUDr. Radka Medková na svých stránkách Mediace-ČR ([www.mediace-cr.cz](http://www.mediace-cr.cz)). Cena činí 2000 Kč včetně DPH za 1 h, délka mediace záleží na rozsáhlosti sporu, pohybuje se v rozsahu 3-6 h. Pro pracovníky společnost XY by to mohla být nová zajímavá zkušenost, která by se mohla setkat s úspěchem a snažším řešením konfliktních situací, kdy by se vliv mediátora zařadil časem do běžného procesu a nemuselo by jít pouze o řešení konfliktních situací, ale i o nabízené služby na podporu komunikace mezi pracovníky. Jak uvádí Medková na svých webových stránkách Mediace-ČR (2020) mediace je vždy kratší a levnější řešení než soudní spor, není autoritativním nařízením a na řešení se dohodnou obě strany sporu. Dále Medková (2020) uvádí, že výsledek mediace

má kvalitní základ pro budoucí dodržování mediační dohody, na rozdíl od soudu, který je nejistý, jelikož u něj lze prohrát i kvůli nějaké procesní chybě, ale u mediace prohrát nelze, vždy obě strany naleznou řešení. Medková (2020) popisuje průběh mediačního procesu v následujících krocích:

- vysvětlení mediátorovi, v čem spor nebo konflikt spočívá;
- sdělení firmy svým zaměstnancům, že se situace bude řešit smírně pomocí mediace;
- domluvení s mediátorem na čase a místě mediačního jednání;
- zaslání objednávky mediátorovi se zálohou 2000 Kč;
- na smluveném místě a čase se provede mediační proces;
- sdělení výsledku mediace zaměstnavateli a předložení mediační dohody, pokud došlo k jejímu uzavření;
- uhrazení nákladů za konkrétní dělu mediace s hodinovou sazbou.

### **Doporučení: vzdělávací kurzy na řešení konfliktních situací a umění komunikace.**

Všichni zaměstnanci by navštěvovali hodiny vzdělávacích kurzů, kde by se naučili strategie řešení a konfliktů a správného vyjednávání. Tyto celkem osmihodinové kurzy pro organizace s kapacitou 24 účastníků ([www.curatio.cz](http://www.curatio.cz)) nabízí akreditovaná vzdělávací instituce CURATIO®. Vhodným kurzem je kurz s názvem “Konflikty a jejich zvládnání“, který je zaměřen i na asertivní chování. Cena kurzu pro jednoho účastníka je 1000 Kč včetně DPH. Tyto kurzy by zaměstnancům společnosti XY daly potřebné znalosti a sloužily by jako nástroj prevence proti konfliktním situacím na pracovišti. Kurzy na řešení konfliktních situací je však vhodné rozdělit zvláště pro kancelářské pracovníky a výrobní pracovníky a zvláště pro vedoucí pracovníky, kteří potřebují odlišné zaměření kurzu jak na konfliktní situace a jejich zvládnání, tak i pro svou pozici vhodné vedení a řešení konfliktů z pohledu vedoucího pracovníka.

Dále je vhodný kurz se zaměřením na komunikaci. Vhodný typ kurzu uvádí na svých webových stránkách ([www.skolakomunikace.cz](http://www.skolakomunikace.cz)) vzdělávací centrum pro jednotlivce i organizace Škola Komunikace. Stejně jako u kurzu na konflikty a jejich zvládnání, i tento typ kurzu se zaměřuje na asertivní chování, které je podstatnou součástí efektivního vyřešení konfliktní situace. Cena tohoto kurzu je pro jednotlivce 2500 Kč včetně DPH. Tento kurz se zaměřuje jak na asertivní chování, tak na jiné techniky komunikace a její metody a efektivitu, proto by byl pro zaměstnance společnosti XY vhodný.

Kurzy zaměřující se na konfliktní situace i komunikaci by se pořádaly v časovém rozmezí jednoho roku, kdy by jako první byly proškoleni stávající zaměstnanci společnosti XY, a následně nově přichozí zaměstnanci, kteří by se do doby pořádání kurzů již stihli ve společnosti XY zapracovat a poznat všechny její procesy.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují na časté zahrnování vedoucích pracovníků do konfliktních situací. Žádoucí je tedy zájem vedoucího pracovníka o vztahy na pracovišti a naslouchání svým podřízeným. Vedoucí pracovník by měl vyslechnout individuální názory pracovníků, vést správně diskusi a dohlížet na vzdělávání v oblasti řešení konfliktních situací na pracovišti. Zároveň byla jako jedna z hlavních příčin konfliktů v dotazníkovém šetření uvedena kritika od nadřízeného. Vedoucí pracovníci by měli vznášet pouze podloženou kritiku a snažit se chválit každé zlepšení a pokrok pracovníka a projevit zájem o lepší komunikaci a motivovanost pracovníků, která by předcházela konfliktním situacím mezi nadřízeným a podřízeným.

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou mezilidské vztahy jako prevence konfliktních situací na pracovišti podle respondentů v tomto výzkumu až v pozadí, oproti jasnému vymezení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců a přesnější vymezení pracovní náplně, individuální úpravou. Z tohoto důvodu je vhodné dát více prostoru právě zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti, které jsou sice dle respondentů spíše kladné, ale stále nezabraňují předcházení konfliktním situacím na pracovišti. Pečlivý personální výběr uvedlo sice pouze 15 % respondentů, ale i ten je dle Bednáře (2015, s. 6) považován za důležitý prvek v prevenci konfliktních situací, kdy personální oddělení ve spolupráci s příslušným vedoucím pracovníkem by se měli snažit o pečlivý výběr vhodných jedinců, kteří by splňovali požadavky na konkrétní pozici, ale měli by i předpoklad pro zapadnutí do týmu či kolektivu, kde budou pracovat a neohrozili by tak mezilidské vztahy na pracovišti.

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti, které jsou pomocí literární rešerše, rozbohem a komparací dostupných zdrojů, rozebrány v teoreticko-metodologické části této práce. Výzkumné šetření, které získávalo odpovědi na výzkumné otázky, je formou dotazníkového šetření vlastní konstrukce, prováděného kvantitativní metodou, v konkrétní společnosti XY. Dotazníkové šetření se zaměřovalo na situaci s konfliktními situacemi ve společnosti XY, kde odpovídalo celkem 40 respondentů z výrobních i z kancelářských pozic, které byly rozděleny na administrativní pracovníky a vedoucí pracovníky.

Celkem 29 respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, vřelé nebo pracovní, tedy vztahy kladné. Navzdory tomu hodnotí 28 respondentů, že rozhodně nebo spíše pracují v prostředí, které je konfliktní. Celkem 33 respondentů má již zkušenost s alespoň jednou konfliktní situací osobně. Dle 17 respondentů z 33 se konfliktní situace nejčastěji odehrávají mezi kolegy nebo podle 12 respondentů s nadřízeným. Celkem 11 respondentů z 33 uvedlo, že konfliktní situace nejčastěji vznikají kritikou od nadřízeného, nebo podle 16 respondentů stresem či rozdílnými názory. Dále 17 respondentů z 33 uvedlo, že tyto konfliktní situace řeší nadřízený pracovník nebo dle 14 respondentů pouze účastníci konfliktní situace. Celkem 14 respondentů uvedlo, že konfliktní situace nejčastěji končí kompromisem nebo dle 11 respondentů výhrou. Celkem 17 respondentů z 33 řeší zaujímá při řešení konfliktních situací asertivní styl komunikace nebo 9 respondentů agresivní styl komunikace. Konfliktní situace se nejčastěji řeší dle 14 respondentů z 33 vyjednáváním nebo dle 7 respondentů delegací. Celkem 20 respondentů se domnívá, že konfliktní situace vnikají nejčastěji mezi kolegy, spolupracovníky. Podle 17 respondentů jsou hlavní příčinou konfliktních situací na pracovišti mezilidské vztahy nebo dle 12 respondentů pracovní náplň. V předcházení konfliktních situací na pracovišti se 10 respondentů domnívá, že pomáhá jasné vymezení pravidel hodnocení a odměňování pracovníků nebo dle 8 respondentů přesnější vymezení pracovní náplně a její individuální úprava. Celkem 15 respondentů vnímá jako pozitivní dopad konfliktních situací na pracovišti pročištění atmosféry mezi účastníky konfliktní situace.

Výstupem bakalářské práce jsou odpovědi na stanovené výzkumné otázky, které jsou součástí splnění výzkumného cíle práce. Tato práce získala odpovědi na níže stanovené výzkumné otázky.

### **Výzkumná otázka č. 1: Jak zaměstnanci společnosti XY hodnotí pracovní prostředí a vztahy?**

Pracovníci společnosti XY převážně hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, vřelé nebo pracovní. Celkem 18 (45 %) respondentů hodnotí mezilidské vztahy na pracovišti jako přátelské, vřelé nebo celkem 11 respondentů jako pracovní. Navzdory kladnější mezilidským vztahům bylo zjištěno, že právě kladnější mezilidské vztahy nemusí vždy znamenat předcházení konfliktním situacím, jelikož celkem 18 (45 %) respondentů se domnívá, že spíše pracuje v prostředí, které je konfliktní nebo celkem 10 (25 %) respondentů se domnívá, že rozhodně pracuje v prostředí, které je konfliktní. Je vhodné dodat, že 10 (25 %) respondentů se však domnívá, že spíše nepracuje v prostředí, které je konfliktní.

### **Výzkumná otázka č. 2: Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti?**

Z 33 (83 %) respondentů, kteří uvedli, že již mají osobní zkušenost s konfliktní situací na pracovišti, vznikají dle 11 (33 %) respondentů konfliktní situace kritikou od nadřízeného nebo dle 8 (24 %) respondentů rozdílnými názory nebo dle 8 (24 %) respondentů stresem. V obecnějším hledisku, kde odpovídali všichni respondenti, ne pouze ti, co již s konfliktní situací na pracovišti mají osobní zkušenost, se 17 (43 %) respondentů domnívá, že hlavní

příčinou vzniku konfliktních situací na pracovišti jsou mezilidské vztahy nebo dle 12 (30 %) respondentů pracovní náplň. I tato otázka potvrzuje zjištění, že kladné mezilidské vztahy nemusí být vždy podmínkou pro to, aby nevznikaly konfliktní situace na pracovišti.

### **Výzkumná otázka č. 3: Jak jsou konflikty ve společnosti XY nejčastěji řešeny?**

Konfliktní situace dle 33 (83 %) respondentů, kteří již s konfliktní situací na pracovišti mají osobní zkušenost, jsou nejčastěji, tj. dle 14 (42 %) respondentů řešeny vyjednáváním, projednáváním nebo dle 7 (21 %) respondentů delegací. Tyto konfliktní situace řeší nejčastěji z celkového počtu 33 respondentů nadřízený, což uvedlo celkem 17 (52 %) respondentů nebo přímí účastníci konfliktní situace, což uvedlo 14 (42 %) respondentů. Je vhodné opomenout fakt, že nikdo z dotázaných respondentů ve společnosti XY se nesetkal s řešením konfliktní situace za pomoci mediátora a mediace, což bylo důvodem podaného návrhu a doporučení vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření.

### **Výzkumná otázka č. 4: Jaká skupina zaměstnanců řeší nejvíce konfliktní situace?**

Vzhledem k tomu, že byl dotazník ve společnosti XY rozdělen stejnému počtu respondentů z výrobních pozic i z kancelářských pozic, lze vyhodnotit, že konfliktní situace se vyskytují téměř vyrovnaně u obou skupin, jelikož osobní zkušenost s konfliktní situací uvedlo celkem 15 respondentů z výrobních pozic a 18 respondentů z pozic kancelářských. Je důležité opomenout, že dle charakteristických otázek na začátku dotazníku, všichni kancelářští pracovníci, kteří jsou na vedoucí pozici nebo ve středním managementu, tj. 5 respondentů, uvedlo, že mají s konfliktní situací osobní zkušenost. Tento poznatek vyplývá i z otázek předchozích, kdy jednou z nejčastějších příčin konfliktních situací ve společnosti XY bývá křivka od nadřízeného a nadřízený čili vedoucí pracovník konfliktní situace dle výsledků výzkumu i nejčastěji řeší nebo se vyskytuje v procesu řešení.

Konflikty na pracovišti mají vliv na pracovní výkon zaměstnance, jeho motivaci, psychické zdraví, ale i vhodné pracovní prostředí. I když nejsou konfliktní situace na pracovišti v dnešní době neobvyklé, je důležité je řešit a předejít tak následkům. Společnost by se měla zaměřit na prevenci vzniku konfliktů a snažit se o jejich včasné řešení. Dle Jarošové et al. (2015, s. 170) pomáhá k úspěšnému zvládnutí konfliktních situací na pracovišti zejména vedoucím pracovníkům znalost nejčastějších zdrojů a příčin konfliktů, typů konfliktů a analýzy aktuální fáze při již vzniklém konfliktu a jeho následné a včasné řešení. Z toho vyplývá, viz kapitola 3.4 Formulace návrhů a doporučení, že vzdělanost u vedoucích pracovníků v oblasti konfliktů a jejich řešení je podstatná.

Dílním cílem této bakalářské práce bylo zjistit aktuální stav problematiky konfliktů na pracovišti ve společnosti XY a na základě konkrétních výsledků šetření v něm identifikovat možné nedostatky. Navzdory tomu, že se společnost XY snaží konfliktním situacím na pracovišti předcházet, neukazuje se prevence jako dostatečná. Stanovení a dodržování preventivních opatření, která by zamezovala vzniku konfliktních situací na pracovišti, je podstatnou cestou k prevenci, stejně jako vzdělanost pracovníků v oblasti konfliktních situací, jejich řešení a komunikace. Jak uvádí Bednář et al. (2013, s. 95), nejlepší prevencí konfliktů na pracovišti je uvědomění si příčin konfliktů a snaha zmenšit účinek těchto příčin u vzniku konfliktu. Návrhy na tato preventivní opatření jsou uvedeny v kapitole 3.4 Formulace návrhů a doporučení.

# Literatura

## Odborné knihy

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDNÁŘ, V. Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Praha: Management Press, 2015, 152 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

CARNEGIE, D. Cesta k vyrovnanému životu: jak úspěšně řešit konflikty v práci i osobním životě. Přeložil S. GOSMAN. Praha: Práh, 2014, 161 s. ISBN 978-80-7252-535-5.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002, 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DOLEŽAL, J. et al. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-802-4742-755.

FRITZSCHE, T. Jak přesvědčivě vyjednávat: psychologické strategie a metody: s příklady a praktickými tipy. Praha: Grada, 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5726-1.

GOULSTON, M. Domluvit se dá s každým: techniky úspěšné komunikace. Praha: Portál, 2018, 224 s. ISBN 978-80-262-1399-4.

GRUBER, D. Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017, 264 s. ISBN 978-80-7261-480-6.

HELUS, Z. Úvod do psychologie. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018, 312 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-2474675-3.

HOLEČEK, V. Psychologie v učitelské praxi. Praha: Grada, 2014, 224 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3704-1.

KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

KUBÁTOVÁ, S. et al. Tajemství spolupráce v týmech. Praha: Management Press, 2013, 260 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

NOVÝ, I. et al. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

NENADÁL, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 337 s. ISBN 978-80-726-1186-7.

MEDLÍKOVÁ, O. Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení. Praha: Grada, 2012, 136 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MILLER, R. K. a J. KADLEC. Komunikace v konfliktu. Praha: Mladá fronta, 2018, 176 s. ISBN 978-80-204-4815-6.

POTTS, C. a S. POTTS. Asertivita: umění být silný v každé situaci. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5197-9.

PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 136 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, J. Mediace: nejúčinnější lék na konflikty. Praha: Grada, 2013, 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.

SVATOŠ, M. Tajemství mediace, aneb, Řešení sporů od A do Z. Praha: Art Francesco, 2020, 255 s. ISBN 978-80-86819-17-4.

URBAN, J. 40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout. Praha: Grada, 2018, 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

### Internetové zdroje

Komunikační procesy, verbální a neverbální komunikace. Studium-psychologie.cz [online]. 2020 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/socialni-psychologie/3-komunikace.html>

Verbální a neverbální komunikace. Hrmprofi.cz [online]. 11.5.2015 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.hrmprofi.cz/33/verbalni-a-neverbalni-komunikace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh1oy9KfOjGomwWGYwioWrXNKIIs9eYmWg/>

Vnímejte konflikt jako pozitivní součást rozvoje. Infoportal.cz [online]. 2.3.2017 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: [https://www.infoportal.cz/oncmdk/onb/33/vnimejte-konflikt-jako-pozitivni-soucast-rozvoje-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhECihpX3n1\\_slD\\_AArAjIpg//](https://www.infoportal.cz/oncmdk/onb/33/vnimejte-konflikt-jako-pozitivni-soucast-rozvoje-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhECihpX3n1_slD_AArAjIpg//)

Jak učí vyjednávat na Harvardu. Koučinkportal.cz [online]. 30.1.2016 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/jak-uci-vyjednavat-na-harvardu/>

CAMPBELL, S. 10 výhod konfliktu. Entrepreneur.com [online]. 28.7.2016 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/279778/>

HLUŠIČKA, P. Asertivní jednání. Firemní sociolog.cz [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/en/uzitecne-informace/clanky/159-asertivni-jednani//>

HLUŠIČKA, P. Komunikace a její styly. Firemní sociolog.cz [online]. 21.7.2015 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/274-komunikace-a-jeji-styly/>

HLUŠIČKA, P. Vyjednávání – Psychologické aspekty. Firemní sociolog.cz [online]. 27. 4. 2015 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/327-vyjednavani-psychologicke-aspekty/>

JILEMNICKÁ, J. Mediace – cesta k efektivnímu řešení konfliktu [online]. 2020 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.amcr.cz/mediace-a-facilitace-cesta-k-efektivnimu-reseni-konfliktu.php>

URBAN, J., Příčiny, prevence a řešení konfliktů v práci. Práce a mzda.cz [online]. 20.9.2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/priciny-prevence-reseni-konfliktu-v-praci>

URBAN, J. Asertivita: principy, předpoklady a uplatnění. Práce a mzda.cz [online]. 26.8.2016 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/asertivita-principy-predpoklady-uplatneni/>

URBAN, J. Spory a konflikty: Umíte je řešit a víte, jakou strategii zvolit? Idnes.cz [online]. 30.9.2019 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/spory-konflikty-strategie-prace-reseni-riziko-rady-psycholog-jan-urban.A190927\\_101116\\_viteze\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/spory-konflikty-strategie-prace-reseni-riziko-rady-psycholog-jan-urban.A190927_101116_viteze_sov)

ŠTACHOVÁ, P. Asertivita jako součást zdravé komunikace [online]. 2021, 27.5.2015 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.zkola.cz/zdz/temata/prevence/Stranky/Asertivita.aspx>

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY .....	I
Příloha 2 Charakteristika respondentů .....	IV
Příloha 3 Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti .....	IV
Příloha 4 Práce v konfliktním prostředí .....	V
Příloha 5 Osobní zkušenost s konfliktními situacemi na pracovišti.....	V
Příloha 6 Nejčastější účastníci konfliktní situace.....	V
Příloha 7 Řešení konfliktních situací .....	VI
Příloha 8 Nejčastější výsledky konfliktních situací .....	VI
Příloha 9 Nejčastěji zaujímaný komunikační styl .....	VI
Příloha 10 Nejčastější účastníci konfliktů na pracovišti .....	VI
Příloha 11 Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti .....	VII



# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

### Dotazník

Dobrý den,

žádám Vás o vyplnění dotazníku, který slouží jako praktická část mé bakalářské práce zabývající se problematikou konfliktních situací v pracovním prostředí. Tento dotazník slouží pouze pro zmíněné soukromé účely, na dotazníkovém šetření se nijak nepodílí konkrétní společnost. Prosím Vás o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a dobrovolný.

Děkuji za Vaši spolupráci

Kateřina Kozlerová

#### **1. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- a) 18-28 let
- b) 29-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50 let a více

#### **2. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- a) pracovník ve výrobě – operátoři, technické pozice, sklad, ...
- b) kancelářský pracovník – administrativa
- c) kancelářský pracovník – vedoucí oddělení, střední management
- e) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

#### **3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- a) méně jak 5 let
- b) 5-10 let
- c) více jak 10 let

#### **4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní vzdělání
- b) střední odborné vzdělání bez maturity
- c) střední odborné vzdělání s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání
- e) vysokoškolské vzdělání

#### **5. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na Vašem pracovišti?**

- a) přátelské, vřelé
- b) pracovní
- c) konkurenční
- d) konfliktní
- e) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

#### **6. Připadá Vám, že pracujete v prostředí, které je konfliktní?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) rozhodně ne
- d) spíše ne
- e) nejsem si jist/a, nemohu posoudit

#### **7. Máte osobní zkušenost s konfliktními situacemi na pracovišti?**

- a) ano
- b) ne

Pokud je Vaše odpověď „ano“, prosím o vyplnění otázek spadající pod otázku č.7. Pokud je Vaše odpověď „ne“, prosím pokračujte otázkou č.8.

**7.1 S kým konfliktní situace nejvíce vznikají?**

.....

**7.2 Čím konfliktní situace nejčastěji vznikají?**

.....

**7.3 Kdo konfliktní situaci nejčastěji řeší?**

- a) pouze účastníci
- b) nadřízený
- c) odbory
- c) mediátor
- d) soud
- e) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

**7.4 Jak pro Vás konfliktní situace nejčastěji dopadají?**

- a) výhra
- b) prohra
- c) kompromis
- d) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

**7.5 Jaký komunikační styl v konfliktní situaci nejčastěji zaujímáte?**

- a) agresivní styl – k jednání je přistupováno jako k soutěži, založen na snaze vyhrát
- b) pasivní styl – častá tendence vyhýbání se konfliktu, založena na velké plachosti
- c) asertivní styl – jasné prosazování svých požadavků, ale s ohledem na druhé

**7.6 Jak jsou konfliktní situace nejčastěji řešeny?**

- a) pasivně – řešeno nečinností, není však pod kontrolou proces, ani výsledek řešení
- b) delegací – řešením konfliktu je delegován někdo jiný
- c) náhodou – řešení náhodnou volbou, kontroluje se však proces řešení
- d) mediací (problém) a facilitací (proces) – přímé jednání obou stran konfliktu, kde jsou zapojeny i neutrální strany na procesy řešení, které usnadňují dohodu mezi stranami
- e) vyjednáváním a projednáváním – obě strany kontrolují proces i výsledek řešení
- f) násilím – dosažené výsledky považovány za nelegitimní
- g) managementem – zlepšení managementu systémů, kde vznikají problémy a spory

**8. Mezi kým se na Vašem pracovišti nejčastěji odehrávají konfliktní situace?**

- a) mezi kolegy, spolupracovníky
- b) mezi podřízeným a nadřízeným
- c) mezi nadřízenými
- d) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

**9. Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktních situací na Vašem pracovišti?**

- a) mezilidské vztahy

- b) pracovní náplň
- c) finanční ohodnocení
- d) vliv prostředí
- e) fyzický, psychický nekomfort
- f) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

**10. Předchází se nějakým způsobem na Vašem pracovišti konfliktním situacím?**

- a) lepší vzájemné sladění cílů, zdůraznění společného cíle organizace
- b) přesnější vymezení pracovní náplně, individuální úprava
- c) jasné vymezení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců
- d) včasné upozornění na organizační změny
- e) pečlivý personální výběr
- f) komunikace se zaměstnanci
- g) udržování a zlepšování mezilidských vztahů
- h) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

**11. Vnímáte i nějaký pozitivní dopad konfliktních situací na Vašem pracovišti?**

- a) vytvoření inovace
- b) příležitost ke změně
- c) příležitost ke zhodnocení – vyhodnocení příčiny konfliktu, poučení
- d) pročištění atmosféry
- e) žádný pozitivní dopad nevnímám
- f) jiná odpověď (uveďte konkrétně) .....

## Příloha 2 Charakteristika respondentů

Tabulka 1 Věkové rozmezí

Věkové rozmezí	ni (-)	fi (%)
18-28 let	10	25%
29-39 let	20	50%
40-49 let	8	20%
50 let a více	2	5%
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>75%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Pracovní pozice

Pracovní pozice	ni (-)	fi (%)
pracovník ve výrobě – operátoři, technické pozice, sklad, ...	20	50%
kancelářský pracovník – administrativa	15	38%
kancelářský pracovník – vedoucí oddělení, střední management	5	13%
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Délka trvání pracovního poměru

Délka trvání pracovního poměru	ni (-)	fi (%)
méně jak 5 let	20	50%
5-10 let	14	35%
více jak 10 let	6	15%
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	ni (-)	fi (%)
základní vzdělání	8	20%
střední odborné vzdělání bez matu	6	15%
střední odborné vzdělání s maturit	6	15%
vyšší odborné vzdělání	8	20%
vysokoškolské vzdělání	12	30%
<b>Celkem</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 3 Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti

Tabulka 5 Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti

Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
přátelské, vřelé	8	10	18	45%
pracovní	6	5	11	28%
konkurenční	4	2	6	15%
konfliktní	2	3	5	13%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha 4 Práce v konfliktním prostředí

Tabulka 6 Práce v konfliktním prostředí

Práce v konfliktním prostředí	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
rozhodně ano	7	3	10	25%
spíše ano	7	11	18	45%
rozhodně ne	0	0	0	0%
spíše ne	5	5	10	25%
nejsem si jist/a, nemohu posoudit	1	1	2	5%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha 5 Osobní zkušenost s konfliktními situacemi na pracovišti

Tabulka 7 Osobní zkušenost s konfliktními situacemi na pracovišti

Osobní zkušenost s konfliktními situacemi na pracovišti	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
ano	15	18	33	83%
ne	5	2	7	18%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha 6 Nejčastější účastníci konfliktní situace

Tabulka 8 Nejčastější účastníci konfliktní situace

Nejčastější účastníci konfliktní situace	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
s kolegy	9	8	17	52%
s nadřízeným	6	6	12	36%
se zákazníky	0	4	4	12%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7 Řešení konfliktních situací

Tabulka 9 Řešení konfliktních situací

Řešení konfliktních situací	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
pouze účastníci	4	10	14	42%
nadřízený	11	6	17	52%
odbory	0	2	2	6%
mediátor	0	0	0	0%
soud	0	0	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 8 Nejčastější výsledky konfliktních situací

Tabulka 10 Nejčastější výsledky konfliktních situací

Nejčastější výsledky konfliktních situací	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
výhra	6	5	11	33%
prohra	4	4	8	24%
kompromis	5	9	14	42%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 9 Nejčastěji zaujímaný komunikační styl

Tabulka 11 Nejčastěji zaujímaný komunikační styl

Nejčastěji zaujímaný komunikační styl	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
agresivní styl	5	4	9	27%
pasivní styl	3	4	7	21%
asertivní styl	7	10	17	52%
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 10 Nejčastější účastníci konfliktů na pracovišti

Tabulka 12 Nejčastější účastníci konfliktů na pracovišti

Nejčastější účastníci konfliktů na pracovišti	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
mezi kolegy, spolupracovníky	11	9	20	50%
mezi podřízeným a nadřízeným	8	7	15	38%
mezi nadřízenými	1	4	5	13%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 11 Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti

Tabulka 13 Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti

Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti	Výrobní pozice	Kancelářské pozice	ni (-)	fi (%)
mezilidské vztahy	9	8	17	43%
pracovní náplň	5	7	12	30%
finanční ohodnocení	3	3	6	15%
vliv prostředí	2	1	3	8%
fyzický, psychický nekomfort	1	1	2	5%
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování