

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Iveta Macounová

Motivace a efektivní řešení vztahových konfliktů

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016-2019

BACHELOR THESIS

Iveta Macounová

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Pavlu Beňovi za pomoc, rady, podněty a připomínky, které mi pomohly při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá motivací podřízených, charakteristikou konfliktů, příčinami vzniku konfliktů a jejich předcházením, zásadami řešení konfliktů, vztahovou patologií včetně vysvětlení pojmů mobbing, bossing, šikana atd. V praktické části se práce zabývá rozborem řešení konfliktů ve firmě zabývající se výrobou automobilových komponentů. Na základě dotazníků je v této práci navrženo preventivní opatření proti vzniku konfliktu. V závěru práce jsou popsána opatření proti opětovnému vzniku konfliktů.

Klíčová slova

Bossing, chairing, konflikt, mobbing, motivace, staffing, šikana, vztahová kultura, vztahová patologie.

Annotation

The bachelor thesis deals with the motivation of the subordinates, the characteristics of the conflicts, the causes of the conflict and their prevention, the principles of conflict resolution, the relational pathology, including the explanation of the concepts of mobbing, bossing, bullying etc. The practical part explains the analysis of conflicts, in the company that deals with the production of automotive components. On the basis of questionnaires, this thesis proposes preventive measures against conflict. At the end of the thesis are described measures against the resumption of conflict.

Keywords

Bossing, bullying, chairing, conflict, mobbing, motivation, relationship culture, relational pathology, staffing.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE	10
1.1 Motivace podřízených.....	10
1.2 Vnitřní a vnější motivace	10
1.3 Teorie motivace.....	11
1.3.1 Teorie instrumentality	12
1.3.2 Teorie potřeb	12
1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie	13
1.3.4 Teorie zaměřující se na proces.....	14
2 CHARAKTERISTIKA KONFLIKTU	15
2.1 Pozitiva konfliktů.....	18
2.2 Zvláštní druhy konfliktů	18
2.3 Psychosociální rizika a stres	19
3 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ	21
3.1 Management konfliktů	22
3.2 Předcházení konfliktům	23
3.3 Zabránění konfliktům	23
4 VZTAHOVÁ PATOLOGIE: MOBBING A BOSSING	24
4.1 Šikana.....	24
4.1.1 Šikana na pracovišti	24
4.2 Mobbing.....	25
4.3 Bossing.....	26
4.4 Staffing.....	26
4.5 Chairing	26
5 ZÁSADY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	27
6 UŽITEČNÉ POMŮCKY PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	27
7 METODIKA PŘI PROVÁDĚNÍ VÝZKUMU	28
PRAKTIKÁ ČÁST	29
8 SPOLEČNOST „AUTOMOTIVKA“	29

9 STATISTICKÁ ANALÝZA	31
9.1 Dotazník.....	32
9.2 Vyhodnocení dotazníku	35
10 ROZBOR TRADIČNÍHO ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	50
11 OPATŘENÍ PROTI OPĚTOVNÉMU VZNIKU KONFLIKTŮ, SHRUTÍ VÝSLEDKŮ	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	54
SEZNAM GRAFŮ	57

ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce je poukázat na problematiku vztahové patologie se všemi důsledky, které z ní vyplývají. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují produkci a já bych se ráda zaměřila právě na interní faktory z oblasti řízení lidských zdrojů.

V první části bakalářské práce bude vysvětlen pojem motivace, jak je důležitá motivace zaměstnanců, aby byly zlepšeny pracovní výkony a jak souvisí motivace s uspokojováním potřeb. Při špatné motivaci dochází ke snížení výkonnosti a chybí ochota udělat něco nad rámec svých povinností. Později se zhoršují vztahy mezi lidmi a mohou se vyskytovat i konflikty, které tvoří nedílnou součást každodenního života.

Tato práce se bude zabývat konflikty na pracovišti, s nimiž se může setkat v práci každý z nás. Někteří jedinci konfliktní situace vyhledávají, jiní se jim snaží spíše vyhnout. Je důsledkem konfliktu vyšší produktivita? A jak se nejčastěji řeší konflikty? Tyto otázky budou zodpovězeny v praktické části, kdy byl formou dotazníkového šetření proveden výzkum ve firmě „Automotivka“.

Může existovat celá řada důvodů, proč konfliktní situace vznikají. Příčinou konfliktů mohou být různé názory, postoje, přesvědčení, charakter člověka či myšlenky. Každý člověk je jiný a také se odlišně chová v konfliktních situacích. Vždy je důležité naučit se vypjaté situace zvládat a následně řešit. Jestliže nebude konflikt řešen, může se člověk objevit v obtížné situaci, která může vyvrcholit až do vyhrožování, nebo násilí (fyzického i psychického). O tzv. vztahové patologii bude pojednávat jedna z kapitol.

Skupiny jsou dnes součástí každé společnosti. V rámci skupiny se lidé mohou doplňovat, jelikož celá skupina vytváří synergický efekt. Ve skupinách ale často vznikají nepříjemné konflikty. Nejprve je totiž důležité správně skupinu složit, a to z lidí, kteří budou mít různé role. Pokud budou mít zastoupení jen lidé stejných či podobných povah, je velmi pravděpodobné, že hrozí vysoké riziko konfliktu. Hlavním úkolem managementu by mělo být zejména to, aby byla pracovní skupina sestavena tak, aby se minimalizovalo výše uvedené riziko.

Skupinové práce mohou zvyšovat produktivitu, což může platit jen v případě, že se jedná o správně sestavenou skupinu. V takové skupině se jejím členům dobře komunikuje i pracuje a nevznikají příliš často spory. Pokud vzniknou, členové mají zájem se podílet na jejich řešení. V poslední kapitole se bakalářská práce zabývá navržením opatření, proti opětovnému vzniku konfliktu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE

Motiv je něco, co udává důvod něco dělat. Lidé jsou namotivováni, když vědí, že jejich aktivita pravděpodobně bude směřovat k dosažení určitého cíle. Motivuje je, pokud za své úkoly dostanou odměnu, která uspokojí jejich potřeby. Dostatečně motivovaní lidé jsou takoví jedinci, kteří mají zcela jasně vymezené cíle, a také ti, kteří se chovají tak, aby dosáhli stanovených cílů. (Armstrong 2009, s. 109)

„Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua“
(Nakonečný 1997, s. 17)

1.1 Motivace podřízených

Motivace podřízených je jedním z úkolů vedoucích pracovníků. Pokud není spolupracovník dostatečně motivován, tak se to často vnímá jako problém vedení. To však nemusí být zcela pravda, a to proto, že za podávání výkonů podřízených nejsou zodpovědní pouze vedoucí pracovníci. (Niermayer & Seyffert 2005, s. 61)

Motivující řídicí práce je procesem, jenž zaměstnance doprovází během využívání energie, aniž by bylo možné energii samostatně tvořit. Každý člověk nese zodpovědnost za to, jakým způsobem uplatňuje svou vlastní motivaci, a také jakým způsobem dává své výkony k dispozici. Motivaci má v sobě sice každý člověk, ale každý jinak. Vždy je důležité, jakým způsobem se pracovník ve své práci angažuje. (Niermayer & Seyffert 2005, s. 61)

Každý nadřízený by se měl zamyslet nad tím, co bude motivovat jeho podřízené, a také co je pro ně vnitřní hnací síla. (Faerber & Stowe 2007, s. 44 – 45)

Nejčastěji je to: (Faerber & Stowe 2007, s. 44 – 45)

- možnost seberealizace,
- mít moc a vliv,
- možnost dalšího vzdělávání,
- profesní hrdost,
- úcta a uznání,
- vztah ke kolegům,
- důvěra v zaměstnavatele.

1.2 Vnitřní a vnější motivace

Motivace se dělí na: (Daigeler 2008, s. 64)

- vnitřní,
- vnější.

V případě vnitřní motivace vyvolává motiv jednání a je vztažen zejména na obsah a cíle. Podstatným předpokladem pro motivaci je zjistit, co zaměstnanec chce, a co je pro něho podstatné. Jestliže funguje spojitost vnitřních podnětů a podnikových cílů, tak vzniká dlouhodobá motivace. (Daigeler 2008, s. 64)

Typické faktory vnitřní motivace: (Daigeler 2008, s. 64)

- zajímavé pracovní činnosti,
- zodpovědnost,
- prohlubování kvalifikace,
- pochvala,
- výkonnost.

O vnější motivaci se jedná v případě, že jednání člověka povzbuzují vnější faktory. To samé platí ale také v opačném případě, tedy pokud se ztratí podnět, tak neexistuje ani motivace. Vnější motivace nemá trvalou působnost, což znamená, že funguje pouze v případě stále dodávaných podnětů. (Daigeler 2008, s. 64)

Podněty vnější motivace: (Daigeler 2008, s. 64)

- finanční prostředky,
- prestiž,
- jistota,
- podmínky v zaměstnání.

1.3 Teorie motivace

Proces motivace je založen na teoriích motivace, které se snaží vysvětlit, co motivace znamená. (Armstrong 2009, s. 111)

Hlavní teorie motivace jsou následující: (Armstrong 2009, s. 111)

- teorie instrumentality, behavioristická teorie, teorie upevňování přesvědčení,
- teorie potřeb,

- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- teorie zaměřující se na proces.

1.3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalitou se rozumí přesvědčení založené na tom, že pokud člověk udělá jednu věc, tak to povede k tomu, aby udělal věc jinou. Dle teorie instrumentality lidé říkají, že pracují pouze kvůli finančnímu ohodnocení. Tato teorie vychází z toho, že jsou pracovníci motivováni, jestliže jsou odměny propojeny s jejich výkonem. (Armstrong 2009, s. 111)

Teorie funguje na principu upevnění přesvědčení lidí, jež tvrdí, že pracovníci nabývají zkušenosti díky činnostem, které vedou k uspokojení potřeb. Úspěch při dosažení cílů a odměny fungují jako pozitivní podněty, které mají za úkol zafixovat chování, které s sebou nese úspěch. Selhání či tresty jsou negativním upevněním přesvědčení, jež ukazuje, že je nezbytné hledat alternativní možnosti dosažení stanovených cílů. (Armstrong 2009, s. 111)

1.3.2 Teorie potřeb

Základ této teorie tvoří motivace a potřeby. Pokud není určitá potřeba uspokojená, tak se tvoří stav napětí a nerovnováhy. K opětovnému získání rovnováhy je nezbytné poznat cíl, jenž uspokojí tuto potřebu, a poté vybrat způsoby chování, které budou směřovat k dosažení stanoveného cíle. Každé chování je motivováno určitými neuspokojenými potřebami. (Armstrong 2009, s. 111 - 112)

Pro člověka nejsou důležité všechny potřeby – některé totiž mohou vyvolat větší úsilí, které směřuje k dosažení stanoveného cíle, než ostatní. To vše závisí na prostředí, ve kterém jedinec žije, na jeho výchově, životě, ale také aktuální situaci. Obtížnost této záležitosti zvyšuje skutečnost, že mezi potřebami a cíli není jednoduchý vztah. Stejnou potřebu je možné uspokojit celou řadou různých cílů. Čím silnější je konkrétní potřeba, a také čím déle trvá, tím se rozšiřují možné cíle. Jeden cíl může uspokojit celou řadu potřeb. (Armstrong 2009, s. 111 - 112)

S touto teorií přišel Maslow, který dal za vznik koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že tvoří základ osobnosti. Herzbergův dvoufaktorový model není možné označovat za teorii potřeb v pravém slova smyslu, jelikož Herzberg skutečně identifikoval jen řadu základních potřeb. Kromě toho Alderfer vytvořil svou vlastní ERG teorii, která se zabývá potřebami existence, příslušnosti a růstu. Teorie Maslowa měla však zatím největší vliv. (Armstrong 2009, s. 112)

Maslowova hierarchie potřeb

Kategorie potřeb je dána podmínkami, v nichž se člověk nachází. Nejprve jsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni, až poté potřeby na úrovni vyšší. (Fairweather 2009, s. 178)

Existuje pět kategorií potřeb, a to: (Fairweather 2009, s. 178)

- Fyziologické potřeby – Jedná se o základní lidské potřeby, a to voda, vzduch, potrava, spánek, přístřeší.
- Potřeby bezpečí – Pokud jsou základní potřeby více či méně naplněny, tak začíná člověk myslet na ochranu před nebezpečím. Tvoří si domov, rodinu, aby měl pocit bezpečí. Je potřeba cítit se bezpečně, a to fyzicky i duševně, právě proto je např. nezbytná potřeba mít jisté zaměstnání.
- Sociální potřeby – Poté, co jsou uspokojeny výše uvedené potřeby, přichází na řadu potřeba lásky a sounáležitosti. Každý potřebuje sociální akceptaci, dávat, ale také přijímat city, mít pocit sounáležitosti a přijetí ostatními.
- Hrdost a ego – Jsou dva druhy hrdosti. Prvním z nich je sebeúcta a sebedůvěra. Ty vyplývají z pocitu své vlastní schopnosti a zvládnutí práce. Do druhého typu patří respekt, uznání a pozornost ostatních.
- Seberealizace – Pokud jsou všechny potřeby již naplněny, tak je na vrcholu pyramidy potřeb touha po tom, stát se vším, čím může člověk být. Je to touha maximálně zvětšit vlastní schopnosti vykonat něco, co bude trvalé a významné.

1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg jako úplně první ukázal, že spokojenost i nespokojenost v zaměstnání vzniká téměř vždy z různých důvodů. Herzbergovy výzkumy prokázaly, že některé faktory patří mezi motivátory a jiné jsou hygienickými faktory. Motivátory vždy aktivují člověka k činnosti a rozvoji. Hygienické faktory směřují k nespokojenosti a vzbuzují u člověka potřebu obnovení rovnováhy, tedy naplnění frustrovaných potřeb. Jakmile nedojde k uspokojení hygienických potřeb, bude se jimi člověk zabývat, až do té doby, než jsou znovu aktualizovány. Hygienické faktory mají živočišný základ a napomáhají organismu k tomu, aby se vyhnul bolesti. Motivátory mají naopak pouze lidský základ a mají souvislost s psychologickým růstem. (Horská 2009, s. 46)

1.3.4 Teorie zaměřující se na proces

V těchto teoriích se klade důraz především na psychologické procesy či síly, jež mají vliv na motivaci, a také na základní potřeby. Jedná se o kognitivní teorie, pro které je typické, že se zabývají tím, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a rozumí jim. (Armstrong 2007, s. 224)

Jedná se o teorie: (Armstrong 2007, s. 224)

- očekávání,
- dosažení cílů,
- spravedlnosti.

Teorie očekávání

Zabývá se vědomými nebo racionálními procesy, díky nimž je možné odhadnout, co jedinec dostane jako odměnu za to, co sám poskytne. Zakládá se na propojení motivů a jednání. Jestliže zaměstnanec jakožto součást skupiny uznává hodnoty druhých a záleží mu na přijetí do skupiny, je si vědom toho, že odlišné pracovní úsilí od ostatních členů skupiny vzbuzuje nevoli spolupracovníků. (Kociánová 2010, s. 29 – 33)

Teorie dosažení cílů

Teorii cílů uvedli Latham a Locke, kteří vycházeli z toho, že motivace a výkon se zvyšují, pokud mají jedinci stanovené své specifické cíle. Říkají také, že cíle informují člověka o úrovni výkonu, jenž má splnit, a díky zpětné vazbě je člověku poskytnuta informace, jak se chovat a pracovat s ohledem na stanovený cíl. (Kociánová 2010, s. 29 – 33)

Teorie spravedlnosti

Předmětem teorie spravedlnosti je lidské vnímání toho, jakým způsobem se s člověkem zacházelo s ohledem na ostatní. Předpokladem této teorie je, že budou pracovníci více motivováni, jestliže se k nim budou ostatní chovat spravedlivě. Demotivováni budou v případě, že se k nim budou druzí chovat nespravedlivě. (Kociánová 2010, s. 29 – 33)

Dva druhy spravedlnosti: (Kociánová 2010, s. 29 – 33)

- distributivní – spočívá v tom, že lidé cítí, že jsou odměňováni na základě svého vlastního přínosu a s ohledem na ostatní,
- procedurální – lidé v organizaci vnímají spravedlnost v takových oblastech jako je např. hodnocení zaměstnanců, kariérní růst, atd.

2 CHARAKTERISTIKA KONFLIKTU

Konflikt je pojem vycházející z latiny a znamená střetnutí dvou či více činností, snah a zájmů, které jsou do jisté míry protichůdné. To znamená, že za určitých okolností není možné, aby došlo k jejich naplnění. Je to proces, ve kterém dochází ke střetu dvou či více snah, sil, potřeb, citů či osob. Existují různé druhy konfliktů, stejně tak jako existuje řada definic konfliktů, jejich zařazení a kategorizace. Konflikt je střet situací, kdy jsou cíle, hodnoty i potřeby osob antagonistické. (Bednář 2015, s. 15 – 16; Jandourek 2001; Urban 2013)

Důležitým termínem je střet. Během konfliktů totiž dochází ke střetu několika různých pohledů na věc, principy i cíle. Všechny další projevy konfliktu (kam patří schválnosti, nepříjemná atmosféra, hádky či ticho, kdy spolu lidé nemluví), jsou projevem střetů. Ve firmách jsou nejčastěji škodícími konflikty takové, během nichž se střetávají různé cíle, a také ty, kde jsou podstatou střetu různé pohledy na to, jakým způsobem se dá dosahovat společných cílů. (Bednář 2015, s. 16)

Účastníkem konfliktů se může stát každý. Až na několik málo nepodstatných výjimek na světě neexistují lidé, kteří by se dokázali konfliktům zcela vyhnout, jelikož je konflikt přirozenou záležitostí. Někdo se konfliktů účastní rád, jiný nikoliv. Dokonce jsou i lidé, kteří je aktivně vyhledávají, což ale rozhodně není běžnou záležitostí, ani očekávaným chováním. Jsou také lidé, kteří se jich naopak děsí a nechtějí se jich aktivně účastnit, i když se právě díky takovému chování dostávají do dalších a mnohem nepříjemnějších konfliktů. (Bednář 2017, s. 21 - 23)

„Konflikt lze definovat jako proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních tendencí na zmaření jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů, či sledování jejich cílů.“ (Čakrt 2000, s. 12)

To, že se konflikt neukazuje, neznamená, že neexistuje. Je totiž vysoce pravděpodobné, že se konflikt nachází v takové fázi, kdy zatím není vidět. Takovému konfliktu se říká konflikt latentní. Latentní konflikt může být mezi lidmi dlouhou dobu. I když se tedy člověk domnívá, že ho vyřešil, konflikt je pouze v latentní fázi. (Bednář 2015, s. 16)

Konflikt je nestabilizující nebo nevyvážené stanovisko systému a může mít různé podoby. Jeho podstatu vytváří střet lidí. Konflikty mohou, ale nemusí být vidět, i přesto však

mohou být konflikty přítomné. Konflikty přirozeně patří k životu, a tak není možné ho ze života navždy odstranit. (Bednář 2015, s. 16; Plamínek 2009, s. 135)

Konflikty nejsou příjemnou záležitostí, ale mohou mít svá pozitiva. Konflikt je proces, během kterého se uvolňuje tvůrčí potenciál a umožňuje hledat nová řešení konkrétních problémů. Konflikty by se neměly podceňovat, ani v případě, že se jedná o pokus najít inovativní či nové řešení. (Bednář 2017, s. 10 - 19)

Základní rozdělení konfliktů: (Kopecká 2015; Čákr 2000)

- Intrapersonální – Intrapersonální konflikt prožívá každý člověk uvnitř sebe. Jde zejména o rozpory, které má sám se sebou.
- Sociální – Patří sem veškeré konfliktní situace, jež vznikají mezi dvěma nebo více lidmi či skupinami osob. Do sociálních konfliktů se řadí také interpersonální konflikt, v němž jsou nejméně dva lidé, kteří obhajují své vlastní cíle, činnosti i své vlastní názory. Skupinový konflikt vzniká mezi jedincem a skupinou (typickým příkladem je konflikt mezi manažerem a pracovním týmem). Meziskupinový vzniká mezi příslušníky konkrétní skupiny, pracoviště, třídy ve škole, atd.
- Konflikt rolí – Nastává v momentě, kdy člověk musí zaujmout takové role, které nemají slučitelné požadavky (např. konflikt mezi žalobcem a soudcem, zaměstnavatelem a rodičem, atd.).
- Konflikt záměny rolí – Každý z nás hraje několik rolí najednou a měl by dokázat je vzájemně propojit a odlišit. Člověk se může jednoduše dostat do situace, kdy neví, pro kterou roli se má v konkrétní chvíli rozhodnout.

Konflikt a problém

Existuje celá řada rozdílů mezi konfliktem a problémem. Problémy nejsou jen věcné, ale konflikty mají určitý osobní náboj. Konflikt i problém mohou mít nějaké společné jádro a to pouze v případě, že v problému účastníci kooperují na jeho řešení, a jestliže se jejich přístupy nebo pohledy na situaci rozcházejí, pak je dokážou koordinovat a vyjednávat o nich, aby dosáhli společného cíle. Jestliže však nastává osobní konflikt, tak nehrají roli příčiny, ale je nezbytné na podstatu věci přejít do osobní roviny. I poté se mohou jednotlivé strany snažit najít řešení příčiny, místo toho, aby spolupracovaly a prosazovaly se na úkor druhých. Podstatu konfliktu se společným cílem tvoří skutečnost, že i pokud se ho někomu podaří dosáhnout, tak

je to zpravidla za cenu významného poškození všech zúčastněných stran. (Bednář 2017, s. 21 - 23)

U mnoha konfliktů se stává, že se dají převést na problém, a to zejména, pokud existuje nějaký společný cíl. Jestliže však není na první pohled zřejmý, tak je možné ho manažerským způsobem vytvořit a aktéry o něm přesvědčit. V případě, že společný cíl neexistuje a nedá se ani vytvořit, tak se jedná o konflikt tendenční, který je dán vlastnostmi těch stran, které se ho účastní, či se jedná o konflikt mající vyprázdňenou příčinu. K takovému dochází v případě, že konflikt existuje velmi dlouho a nikdo ani vlastně neví, proč vznikl. I takový konflikt se dá proměnit na konstrukční problém, kdy jednotliví aktéři kooperují na tom, aby se vytvořilo takové prostředí, v němž nebude docházet ke konfliktům. (Bednář 2017, s. 21 - 23)

Vývoj konfliktů

Vývoj konfliktů se dělí do několika fází, ve kterých konflikt vzniká, zvyšuje se, vrcholí, a poté se tlumí a zaniká. Vždy je vhodné jednotlivé fáze dobře rozeznat a nasadit do nich vhodné zvolené preventivní či interventivní nástroje, jak konfliktům předcházet či je regulovat. (Plamínek 2009, s. 31)

Z klidového stavu (ten je fází 0) se objevují varovné příznaky (1. fáze), jež se mohou rozvíjet v různé odlišnosti (2. fáze). Konflikt se dá vždy řešit jako problém, ale během této fáze získává konflikt vztahovou dimenzi a mění se ve spor. Pokud se konflikt neřeší, tak se mohou odlišnosti rozvíjet v polaritu (3. fáze). Věcné potíže jsou personifikovány a polarita se může přeměnit v separaci (4. fáze) či v destrukci (5. fáze). Během fáze separace dochází k přerušení kontaktů mezi těmi, kdo mezi sebou konflikt mají. V tento okamžik již neexistuje stav porušené rovnováhy, ale nastává porušená stabilita, tzn. krize. Jestliže spolu nemusí být aktéři konfliktu nadále v kontaktu (nemusí spolu pracovat, ani žít), tak může být právě fáze separace konečným vývojem konfliktu. Pokud spolu však mají aktéři něco tvořit, tak se může konflikt rozvíjet v destrukci (5. fáze), jež může zničit systém a postupně přecházet v rozvíjení únavových symptomů šesté fáze, kterou je fáze vyčerpání. Pokud se konflikty neřeší a nedojde k likvidaci systému, tak nastává fáze latence (7. fáze), jenž může směřovat do fáze klidu a stability (0. fáze). (Plamínek 2009, s. 31)

Vztahová kultura

V 21. století se objevil pojem „vztahová kultura“, který začali zkoumat Gerald Hüther a Hans-Joachim Maaz. Ti se zabývali medicínou a psychiatrií a snažili se o reformu vzdělávání.

Podle nich je nezbytné změnit kvalitu vztahu – vztahovou kulturu. Dnešní vztahy se podle nich dají charakterizovat na vztahy mezi subjekty a objekty společnosti. Vztahovou kulturu vnímají tak, že je třeba si najít prostor i čas ke komunikaci a diskusi a narovnat vztahy. Jedině tímto způsobem mohou fungovat vztahy, které se označují jako subjekt – subjekt. Vždy se jedná o setkání lidí rovnocenných a vzájemně se respektujících. (Vztahová kultura 2017)

Rozeznání produktivní vztahové kultury ve společnosti či firmě není nikterak složité. V podstatě je to místo, nebo pracoviště, kde se může bez obav otevřeně hovořit, kritizovat aktuální otázky a interpersonální vztahy. (Beňo, Konference o vztahové kultuře 2016)

2.1 Pozitiva konfliktů

Konflikty v určité míře uvolňují tvůrčí potenciál. Díky němu je možné vyhledat nová a alternativní řešení problémů. (Bednář 2015, s. 18)

Pozitivní důsledky konfliktů: (Bednář 2015, s. 19)

- Tvorba inovací – díky konfliktům je možné nově hledět na věc, kterou jsme vytvářeli určitým způsobem a otevírat cestu ke změně.
- Příležitost ke změně – konflikty a řešení konfliktů jsou často vhodnou možností, jak se dají provádět změny. Zpravidla se provádí takové změny, které by se pouze těžko prosadily.
- Příležitosti ke zhodnocení – součástí řešení konfliktu je nalezení vztahu, který ke konfliktu vedl. Zpravidla jde ruku v ruce s možností popsat situaci, která byla uskutečněna, než se konflikt objevil.
- Pročistění atmosféry – zpravidla se jedná o důsledek zmíněných pozitiv. Je to jedna z možností, jak začít znovu, ale ne od začátku, pouze tak, jak si člověk s sebou přinesl ponaučení z něčeho nepříjemného, co ho potkalo.

2.2 Zvláštní druhy konfliktů

Existují různé typy zvláštních konfliktů, jež se objevují často ve firmách a mohou být důležitým zdrojem konfliktních situací. Jde o generační konflikt a konflikt genderový. Jedná se zpravidla o dlouhodobé latentní konflikty, které někdy získávají manifestovanou podobu a mohou se ukázat jako série menších konfliktů pod různými optickými příčinami. Oba tyto konflikty jsou pro firmy velmi nebezpečné. Jejich velkou výhodou je to, že pokud je možné je proaktivně řešit a pracovat s příčinami konfliktů, tak se mohou změnit na konflikty pozitivní, které podporují kreativitu a akceschopnost podřízených pracovníků. (Bednář 2013, s. 98 - 100)

Genderový konflikt

Genderový konflikt je konflikt mezi pohlavími, jenž není vymezen žádnými rozdíly, nýbrž pouze tím, že se různá pohlaví domnívají, že mají odlišná oprávnění z důvodu jiného pohlaví, a také dle objektivních pracovních vlastností a schopností. Genderové konflikty je nezbytné utlumit, protože pokud začnou mít destruktivní povahu, mohou být nebezpečné. (Bednář 2013, s. 98 - 100)

Charakteristickým prostředím vzniku genderového konfliktu je/jsou následující situace: (Bednář 2013, s. 98 - 100)

- ambiciózní manažerka má podřízené – muže,
- změna v poměru mužů a žen v kolektivu,
- různé pravomoci mezi pohlavími,
- významný posun zdrojů.

Generační konflikt

Generační konflikt je přirozený konflikt, který vzniká mezi staršími a mladšími lidmi. Starší lidé usilují o to, aby si udrželi postavení i způsoby práce, mladí zase preferují inovace a chtějí získat místo starších. Takto vzniká tenze s eventuálním pozitivním vyústěním, ale jež se může proměnit ve velmi nepříjemné konflikty. (Bednář 2013, s. 98 - 100)

Řešením generačního konfliktu je, jestliže člověk dokáže starším i mladším zcela jasně určit jejich místo v organizaci a nastavit konkrétní podmínky spolupráce. Optimální podmínky jsou takové, jež využívají přirozených vlastností starších i mladších. V žádném případě by neměli být podřízení nuceni do, pro ně nepřirozených situací či chování, které neodpovídá ani jejich hodnotám, ani postavení. (Bednář 2013, s. 98 - 100)

2.3 Psychosociální rizika a stres

Psychosociální rizika plynou ze špatné struktury, nesprávné organizace práce i z jejího špatného řízení. Mohou mít negativní psychické, tělesné a sociální následky, kterými jsou stres v práci, syndrom vyhoření či deprese. (Psychosociální rizika a stres při práci 2019)

Níže jsou uvedeny příklady pracovních podmínek, jež dokážou způsobit psychosociální rizika: (Psychosociální rizika a stres při práci 2019)

- vysoké pracovní zatížení,
- rozporuplné požadavky a nejasně vymezené úkoly,
- špatné řízení organizace,

- nejistota zaměstnání,
- neefektivní komunikace,
- nedostatečná podpora od vedení či kolegů,
- duševní i sexuální obtěžování,
- násilí.

V případě posouzení pracovních nároků je nezbytné nezaměnit psychosociální rizika, kterým je např. vysoké pracovní zatížení, s podmínkami, jež jsou stimulující a obtížné, ale jedná se o upravené pracovní prostředí a zaměstnanci jsou dostatečně proškolení, a také motivováni vykonávat svou práci, jak nejlépe umí. Příjemné psychosociální prostředí má pozitivní vliv na výkonnost a podporuje osobní rozvoj, psychickou a fyzickou pohodu zaměstnanců. (Psychosociální rizika a stres při práci 2019)

Pracovníci jsou ve stresu, jestliže jsou nároky na práci větší, než oni sami dokážou zvládnout. Kromě psychických zdravotních problémů se u zaměstnanců, kteří jsou v dlouhodobém stresu, mohou vyvinout velmi náročné tělesné zdravotní problémy, kterými jsou např. kardiovaskulární onemocnění či muskuloskeletální problémy. (Psychosociální rizika a stres při práci 2019)

Z pohledu firmy obsahují negativní účinky velmi špatné výsledky firmy, vyšší míru pracovní neschopnosti, přítomnost v zaměstnání i v době své nemoci (jedná se o situace, kdy pracovníci dochází do práce, i přestože jsou nemocní a nedokáží efektivně vykonávat svou práci), zvýšené množství úrazů a poranění. Absence jsou zpravidla delší než absence, které vzniknou jinými příčinami, a stres při práci může ovlivnit předčasný odchod do důchodu. (Psychosociální rizika a stres při práci 2019)

Psychické násilí

Psychické násilí obsahuje i ignorování, izolování, nátlak, obviňování, zesměšňování, ponižování, vyhrožování, atd. Psychické násilí znamená v zaměstnání velmi závažný problém, jež se neustále podceňuje. Někdo je vždy obětí a někdo agresorem. (Svobodová 2008, s. 15)

3 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ

Do konfliktů se zpravidla dostávají nepřátelé, v některých případech může ale nastat i konflikt mezi dobrými přáteli. Konflikty vznikají v případě rozdílných pohledů na konkrétní problematiku. Někdy mohou být konflikty produktivní a přispět k rychlejšímu vyřešení konkrétního problému nebo úkolu. Jindy se ale může stát opak a konflikt může na nějakou dobu zpomalit řešení problému, oddálit ho nebo zcela zablokovat. (Halík 2008, s. 107)

Konflikty je možné řešit následujícími způsoby: (Halík 2008, s. 107)

- manévrováním se konfliktu vyhnout,
- přistoupit na pravdu druhé strany,
- věcně argumentovat,
- bojovat o výhodnou výchozí pozici,
- spolupracovat na úkolu,
- uchýlit se ke kompromisu.

Konflikt může způsobit: (Haasen 2005, s. 44)

- výraz v obličeji,
- slova,
- způsoby chování,
- nálada,
- vytvořená atmosféra,
- hodnoty a názory člověka.

Příčinou konfliktů může být také vnucování vlastních hodnot druhým, odmítání jeho hodnot, pohrdání jeho potřebami. Nebezpečné je, pokud má každý svoje představy a vždy si trvá na svém. V ten okamžik nechce žádná ze stran ustoupit. Každý má subjektivní úhel pohledu, což ukazuje na to, proč jsou lidé odlišní a neumí spolu vycházet. (McConnon 2009, s. 44)

Konfliktní lidé

Jsou lidé, kteří mají větší sklony ke konfliktním situacím. To může způsobit, jak vrozená povaha, tak i výchova. Lidé, kteří žijí v chaosu, dokážou vyprodukovat konflikty jako odezvu

na psychické zatížení a stres, bez toho, aby chtěli poškozovat okolí kolem sebe. Někteří se ke sporům velmi rychle dokážou vyprovokovat a chovají se pak destruktivně, aniž by ale měli v úmyslu vytvářet škodu nebo ostatním škodit. (Bednář 2013, s. 97 – 98)

Firmy by měly dostatečně znát své pracovníky, a to zejména ty, kteří mají sklony ke konfliktům. Jestliže manažer vidí, že se tento pracovník uchyluje ke konfliktu, tak je nezbytné zakročit a oddělit ho od ostatních, aby nedošlo k nadměrnému napětí a vyvrcholení celého sporu. (Bednář 2013, s. 97 – 98)

3.1 Management konfliktů

Management každé organizace by měl být k této problematice aktivní. Důležité je, umět se vymezit vůči konfliktům, a také zvládat konflikty. Manažeri by se neměli přidávat na konkrétní stranu, tedy pokud to zvláštní situace nevyžaduje. Nadřízení mohou figurovat v roli řídicího nebo i tlumícího faktoru konfliktu, a pokud se přidá na některou ze stran konfliktu, tak se ihned stává aktivním účastníkem konfliktu. (Bednář 2013, s. 95)

Od vedoucího pracovníka se někdy předpokládá, že konflikt zastaví. Ne vždy je ale vhodné zastavit konflikt, někdy je vhodnější ponechat jeho průběh samovolně nebo ho usměrňovat. Zastavení konfliktních situací znamená jejich přerušení či pouze oddálení, po němž následuje pokračování konfliktu. Konflikty je nezbytné zvládat, ale i myslet strategicky a s konflikty pracovat takovým způsobem, že ne vždy je zastavení konfliktní situace optimálním řešením. (Bednář 2013, s. 95)

Existuje pět základních způsobů, jak se umět vyrovnat s konfliktem: (Čakrt 2000, s. 69 – 75)

- strategie konfrontace,
- vyhýbání,
- ústup,
- kompromis,
- spolupráce.

Strategie se od sebe odlišují na základě míry ochoty spolupracovat s ostatními a mírou prosazení se. Strategie konfrontace nastává, pokud se jedna strana snaží dosahovat stanovených cílů bez ohledu na to, jaké postavení má strana druhá. Vyhýbání vychází z té teorie, že je konflikt škodlivý, a proto je nejlepší, když se ustoupí či je spor potlačen. Ústupem se rozumí takový přístup, kdy má jedna skupina zájmy na vyšší úrovni než druhá strana. Jedna strana se raději vzdá některých svých zájmů, aby zachovala harmonii a stabilitu vztahu. Druhá strana tak

vlastně zneužívá toho, kdo je ochotný se přizpůsobit. Kompromis nastává v moment, kdy se vzdají obě strany některého ze svých zájmů, aby mohli dosáhnout stanoveného cíle či zájmu. Není zde tedy ani vítěz, ani poražený. Spolupráce znamená snahu uspokojit zájmy obou stran, kdy všichni účastníci vnímají i zájmy druhých, aby mohli dosáhnout společného řešení, které bude pro ně nejlepší. (Čakrt 2000, s. 69 – 75)

3.2 Předcházení konfliktům

Preventivní aktivity jsou důležitým nástrojem řízení konfliktů ve firmách. Pokud chce člověk efektivně předcházet konfliktním situacím, pak je podstatné, aby si uvědomil, co konflikty způsobuje a snažil se eliminovat účinek situací, které vyvolávají spory. Hlavním nástrojem zamezení konfliktního potenciálu v organizacích je tvorba transparentního prostředí, podpora a udržení adekvátní interní zpětné vazby. Nezbytností je také snaha o tvorbu důvěry nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale také skupinami, kolektivy či celými pracovními týmy. Jedním z nejčastějších iniciátorů konfliktů je stres. Odstranit stres je v dnešní době téměř nemožné. V rámci předcházení konfliktů je klíčové dbát minimálně na to, aby po významné stresové zátěži následovala relaxace a zaměstnanci nefungovali pouze v permanentním stresu, jenž by mohl zaměstnance poškodit, a který by konflikty vyvolával. (Bednář 2013, s. 95)

3.3 Zabránění konfliktům

Nejjednodušším způsobem, jak se vyhnout konfliktům, je najít si čas na pravidelné diskuze. V dnešním turbulentním prostředí je nejlepší, pokud se lidé domluví na konkrétním čase, který vyhovuje všem zúčastněným, a ten dodržovat. Během diskuzí je nezbytné, aby se všichni zúčastnění aktivně zapojovali do debaty a naslouchali si. Jakmile se během diskuze objeví něco, v čem si nebudou všichni rozumět, nastává čas na to si promluvit. (McConnon & McConnon 2009, s. 113 – 115)

4 VZTAHOVÁ PATOLOGIE: MOBBING A BOSSING

Patologie je oborem, který se zabývá chorobnými projevy či také pochody ve firmách. (Slovník českých synonym a antonym 2012)

Šikanování, mobbing, bossing, staffing, harassment, stalking či diskriminace. Všechny tyto výrazy bývají někdy společně pojmenovány jako vztahová patologie. Všechny tyto pojmy mají společného jmenovatele a tím je násilí páchané na člověku, a to psychické, nebo fyzické. (Beňo 2015)

4.1 Šikana

Šikanou se označuje týrání, obtěžování, trápení a ubližování druhým, kteří se nemohou bránit. Je možné se s ní setkat u všech věkových kategorií a v různých sociálních vrstvách. Útočník má vždy nad obětí převahu, která může být početní, ale i fyzická. Jeho hlavním cílem je mít fyzickou a mocenskou převahu. Důsledky šikany se dotýkají všech účastníků, ale především obětí. Potkáváme se s ní na školách, zájmových kroužcích, ve vojsku, dětských domovech, táborech, ale také v zaměstnání. (Beňo 2015)

O šikanování se hovoří, pokud se jedná o opakované a dlouhodobé jednání. Je to ubližování mezi těmi, kdo se nachází ve stejném postavení (např. mezi kolegy, studenty, sportovci, vězni, atd.). (Říčan 2010, s. 19 – 23)

Rozdělení šikany: (Říčan 2010, s. 19 – 23)

- **Přímá** - Je založena zejména na způsobení bolesti, a to bitím, kopáním, popálením, bodáním, atd. Patří sem ale také tělesná manipulace, nucení sníst či vypít něco ošklivého, poškozování majetku, krádeže, atd. Rovněž sem patří i slovní útoky, tedy nadávky, výsměch, urážení druhých. Přímou šikanou je i zotročování, které spočívá v tom, že je postižený nucen vykonávat něco, co je ponižující nebo zakázané.
- **Nepřímá** – Nepřímá šikana je založena na sociální izolaci. Tento způsob se využívá především mezi dívkami. Mnohdy bývá nepřímá šikana mnohem nepříjemnější než šikana přímá. Člověk se snaží zavděčit nebo zapůsobit tak, že zlobí, aby projevilo solidaritu s ostatními. Svými činy se ale více zesměšňuje a v očích druhých se ponižuje.

4.1.1 Šikana na pracovišti

Šikana na pracovišti je téměř stejná jako šikana kdekoli jinde. Na pracovišti mívá šikana nejčastěji podobu zastrašování. Typickým příkladem jsou nereálné termíny, kdy má

pracovník pocit, že bude muset pracovat přesčas nebo si brát práci domů, aby vše zvládl ve stanoveném termínu. Dalším způsobem nátlaku může být striktní dohled nad pracovníky, jenž je možné vidět v některých organizacích, a rovněž kritika od nadřízených nebo spolupracovníků. (Hadfield & Hasson 2012, s. 93 - 94)

Jestliže má k šikaně dojít, tak musí existovat prostředí, které tento způsob agresivního chování přijímá. Příkladem je prostředí stimulující nezdravou soutěživost. K faktorům, které se na šikaně podílí, patří nevhodný trénink, nepřijímaná pravidla či vzorce chování. (Hadfield & Hasson 2012, s. 93 - 94)

Oběť šikany neumí tento druhý trápení ani pojmenovat, jelikož si myslí, že je chyba na její straně a musí na sobě více zapracovat, aby dokázala uspokojit ostatní. (Hadfield & Hasson 2012, s. 93 - 94)

4.2 Mobbing

Od počátku 80. let 20. století byl zaveden termín mobbing. Mobbing neznamená to samé jako pracovní konflikt. Pracovní konflikty bývají zpravidla konstruktivní záležitostí, která směřuje k vyřešení určitých problémů vyskytujících se na pracovišti. Mobbing není pouze jednorázová záležitost, ale jedná se o dlouhodobou patologickou formu chování. Mobbing jsou pravidelné útoky na člověka, a to nejméně jednou týdně po dobu minimálně půl roku. Šikanování směřuje k tomu, aby oběť ukončila pracovní poměr v daném zaměstnání. Mobbingem se také rozumí, pokud někdo cíleně narušuje osobní i pracovní život ostatních. Mobbing je způsob chování a jednání, které vyvíjí jedna nebo více osob vůči oběti, která je díky němu zatlačena do bezvýchozí situace. V této situaci zůstává během celého mobbingového jednání. (Hubínková a kol. 2008, s. 210; Wagnerová 2011; Kratz 2005)

Šikana se používá často ve školství či ve vojenských institucích, kde se ale jedná o duševní i fyzické týrání mající iracionální prvky falešného pocitu bezpečí nebo dosažení moci. Šikana na pracovišti či týrání, neboli mobbing, je vysoce psychologickou záležitostí, která se vyskytuje zejména u vzdělaných a kultivovaných osob s minimálním počtem fyzických útoků, kde se často objevují zcela jasné racionální prvky likvidace oběti. (Hubínková a kol. 2008, s. 210)

Mobbing je zpravidla způsoben: (Hubínková a kol. 2008, s. 210)

- vyšší úroveň pracovního stresu,
- přetížením pracovníka.

4.3 Bossing

Bosseem je šéf. Přidáním koncovky –ing vzniká pojem bossing, což je týrání nebo také pronásledování ze strany šéfa. Mafiánský, ale také usedlý šéf může znepříjemnit práci svým podřízeným. Svě podřízené může zesměšňovat, ale také jim dávat práci, která je nad jejich síly, či naopak zaúkolovat vysokoškoláka tím, aby zametal dvůr. (Novák 2010, s. 32 – 33)

Oběti bossingu se mohou připisovat nejrůznější chyby. V případě mobbingu naproti sobě stojí dvě osoby, které jsou na stejné úrovni. U bossingu je tomu jinak. Bossing znamená agresivní chování ze strany toho, kdo je výše postavený a nebezpečnější. (Novák 2010, s. 33)

4.4 Staffing

Staggingem se rozumí násilí ve smyslu slovních útoků (zesměšňování, urážení, pomluvy, atd.), šikany (manipulování, vydírání druhých, atd.), fyzických útoků (kopání, fackování,..), vyhrožování fyzickým napadením, sexuální násilí a obtěžování (pokusy o vynucený pohlavní styk, nepříjemné slovní komentáře, osahávání, obnažování). Jsou to útoky neboli také mobbing od podřízených. Jedná se o druh mobbingu, pro který jsou typické útoky podřízených směrem k vedoucím pracovníkům. Cílem staffingu je zesměšnit, znemožnit a zničit svého vedoucího. (Staffing 2018)

Násilí může být: (Staffing 2018)

- Fyzické – Patří sem fackování, bití, kopání, škrcení, atd.
- Sexuální – Jde o nedobrovolný sexuální styk a další praktiky, které mají sexuální podtext (doteky, líbání, osahávání, obtěžování, atd.).
- Psychické – Psychickým násilím se rozumí slovní nadávky, podezřívání, zesměšňování, ponižování druhých, ale také prikazování a výhrůžky.

4.5 Chairing

Chairing znamená neférové praktiky, které uplatňují vedoucí v rámci boje o vedoucí pozici. (Slovníček pojmů 2018)

5 ZÁSADY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Základní zásady řešení konfliktů jsou následující: (Plamínek 2011, s. 102)

1. Stabilita řešení

Jedná se o pravidlo, které je založeno na volbě vhodného tématu komunikace. Je podstatné chápat, jestli konflikt porušuje jen rovnováhu či má vliv na celkovou stabilitu. Rovnováhou se rozumí určitý stav systému, ale za stabilitu je považována schopnost systému tvořit rovnováhy (patří sem např. dohody o řešení konfliktů).

Stabilita je typická přítomností mechanismů, které mohou směřovat k dohodě (tj. např. efektivní komunikace). Jestliže tyto mechanismy chybí (např. lidé spolu nemluví, nenaslouchají si), tak nemá smysl se zabývat věcnou stránkou konfliktu. Nezbytné je zaměřit se na konkrétní komunikaci a vytvářet nebo obnovovat mechanismy samotné komunikace. Až v momentě, kdy je komunikace funkční, tak je možné se opět vrátit k věcnému obsahu komunikace a snažit se vyhledat věcný obsah dohody nebo řešení.

2. Volba komunikačních hladin

Za odchýlení systému z rovnováhy nebo stability mohou různé druhy konfliktů, a to spory a problémy. Sporem se rozumí konflikty, v nichž chce nejméně jedna strana prosadit své řešení. Problémem se myslí konflikty, jichž se účastní všechny strany a chtějí najít dobré řešení.

Spory se mnohem hůře zvládají, jelikož v sobě mají lidskou složku emocí. Emoce obalují celý problém, který tvoří jádro konfliktu, a ztěžují k němu cestu.

3. Podstata věcného problému

To, co se říká během řešení konfliktu, se nazývá postoje. Postoje mají své příčiny a je možné říkat jim zájmy. Zájmy vyjadřují postoje. Řešit spory na úrovni postojů bývá obtížnější než řešit spory na úrovni zájmů.

6 UŽITEČNÉ POMŮCKY PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Konflikty vznikají popíráním potřeb druhých. Vždy je důležité najít úspěšné řešení situace a uspokojit své potřeby. Pokud by se tak nestalo, došlo by jen k utlumení konfliktu a bylo by pouze otázkou času, kdy konflikt znovu vznikne. Na řešení konfliktů se musí vždy podílet ti, jichž se konflikt týká, aby se ho podařilo vyřešit. Jedná se totiž o projev oboustranné vůle. Pokud nechce jeden ze zúčastněných spolupracovat, ale chce spíše druhého poškodit, pak

je třeba umět zvolit správný přístup, který přispěje k řešení konfliktní situace. (McConnon & McConnon 2009, s. 45 – 51)

Konflikty se dají řešit několika způsoby. Způsoby řešení konfliktů se rozdělují podle základních parametrů, a to dle míry, do jaké účastníci konfliktu mají možnost ovlivňovat výsledek i způsob jeho řešení. Konflikty se dají řešit pasivitou, tedy nečinností. Často se v pracovních týmech stává, že vše, co vypadalo jeden den důležitě, druhý den to již tak důležité není či je to dokonce zcela zapomenuté. V tomto případě nemají aktéři pod kontrolou proces, ale ani výsledek řešení. Řešení konfliktu se dá delegovat na někoho jiného. Někdy může být tento přístup zhodnocen jako pokus o únik z konkrétní situace. (Plamínek 2009, s. 27)

Užitečnými pomůckami při řešení konfliktů jsou: (Bělohávek 2003, s.51-52)

- Flipchart – velké archy papírů na tabuli, na které se zapisují všechny argumenty pro a proti.
- Kulatý stůl – všichni účastníci se cítí rovnocenně.
- Komunikační kodexy – před začátkem jednání je třeba určit komunikační kodex. Je třeba stanovit, co si v komunikaci nepřejeme.
- Anekdoty – jeden až dva dobře prezentované vtipy uvolní atmosféru účastníků konfliktu a naladí je ke konstruktivnímu jednání.

7 METODIKA PŘI PROVÁDĚNÍ VÝZKUMU

Cílem této části je zjistit, jak často se pracovníci vybrané organizace setkávají s konfliktními situacemi, jak konflikty na pracovišti vnímají, a také jak je řeší. Výzkumný vzorek tvoří zaměstnanci organizace, kteří jsou různých věkových kategorií.

Výzkum byl proveden na základě kvantitativního šetření – dotazníků. Dotazníky byly zcela anonymní. Zaměstnancům byly rozdány papírové dotazníky a všichni byli seznámeni s tím, že se jedná o zcela anonymní dotazníky, které slouží pouze pro účely zpracování tohoto textu. Dotazníky jsem distribuovala zaměstnancům sama a byla jsem během vyplňování všem pracovníkům k dispozici na telefonu a zodpovídala jsem veškeré dotazy související se zpracováním.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST „AUTOMOTIVKA“

V této části bude řešena problematika konfliktních situací v konkrétním podniku. Praktická část je zpracována ve firmě, která si nepřála zveřejnit své jméno, a proto se bude pro účely tohoto textu nazývat „Automotivka“. Informace jsou čerpány z průzkumu a z interních dokumentů firmy, které měl autor textu k náhledu pro účely zpracování tohoto textu.

Název: Automotivka
Právní forma: s. r. o.
Sídlo: Mladá Boleslav
Vznik: 1993

„Automotivka“ vznikla roku 1993, kdy začala působit v oblasti prodeje náhradních dílů. O deset let později se začala zaměřovat na velkoobchodní dodávky hliníkových disků a příslušenství. V současné době patří do významných dodavatelů disků na trhu.

Firma vlastní kvalitní technologie vysokorychlostního vypěňování PUR, RIM a RTM, pomalý systém PUR a vstřikování termoplastů. Lakování dílů je zajištěno v automatickém provozu, ale i ručně v jednovrstvém nebo třívrstvém konceptu. Firma také zajišťuje lepení nalakovaných finálních dílů na karoserie. Dále se specializuje na výrobu kompozitních (karbonových, laminátových) dílů, při nichž se využívá technologie PREPREG, lisování či infuse. Designové návrhy a konstrukce dílů firma řeší za pomoci vlastních vývojových kapacit. Firma se snaží poskytovat zákazníkům, co nejlepší servis, a proto se rozhodla investovat do zlepšení portfolia služeb a rozšíření výroby o nové haly.

Lidské zdroje

Lidské zdroje patří mezi nejcennější součást společnosti. V dnešní době hrají zaměstnanci důležitou roli v každém podniku. Každý zaměstnanec zastává v organizaci určitou roli, za kterou nese plnou zodpovědnost. Jelikož je pro „Automotivku“ velmi důležité, aby byli klienti spokojeni a dostávalo se jim kvalitní péče, jsou zaměstnanci patřičně odměňováni za kvalitně odvedenou práci. Zaměstnavatel se snaží, aby byli pracovníci v organizaci spokojeni a neměli touhu odcházet ke konkurenci.

Výroba

Lisovna plastů

Firma vyrábí polyuretanové výrobky při neustálém provozu. Pracuje se celkem na třech lisovacích zařízeních a používají se dvě vstřikovací technologie. Vyrábí se díly již od několika gramů (např. mlhovky, zásepky), ale také díly, které váží několik kilogramů (např. nárazníky či převleky). Během výroby se používá technologie RIM, její základ vytváří tři důležité složky, a to polyol, izokyanát a plnivo. Tyto složky se musí vždy míchat ve zcela jasně vymezeném poměru. Tento poměr má vliv na vlastnosti vyráběného dílu, který se vždy vyrábí dle přání zákazníků. Po přidání minerálních vláken přímo do směsi dochází ke zlepšení pevnosti a tuhosti, zmenšení prodloužení a zvýšení tepelné odolnosti. Každý zákazník si vždy vybírá konkrétní plniva dle zvláštních požadavků na výrobek.

Lakovna

Ve firmě se nachází lakovna, kde jsou různé ručně lakovací boxy a automatická lakovací linka se třemi roboty.

Lakýrníci pracují s různými materiály, např.:

- plasty,
- kovy,
- kompozity,
- umělé dřevo,
- hliněné modely vozů.

Kompozity

Firma vyrábí mnoho let produkty na zakázku automobilovému průmyslu. Kvalitní zakázkové produkty jsou vyrobeny také z kompozitních materiálů. Zpravidla se používají uhlíková vlákna a sklolaminát. Do portfolia kompozitů se řadí také karbon a karbonkevlar.

Pro výrobu karbonových dílů se používají prepregy, které se musí manuálně pokládat a vrstvit do formy do požadované tloušťky dílu, následuje vakuace. Komponenty, které jsou vyrobeny tímto druhem technologie, je možné stříkat do barevného provedení tak, aby byla zachována, co nejnižší váha dílu.

Takovým pracovním postupem se dosahuje nejvyšší možné přilnavosti s možností tvarování i obtížnějších tvarů. Poté se veškeré tímto způsobem zpracované díly musí nechat

vytvrdit v autoklávu. U každého dílu je nezbytné, co nejpřesnější položení vláken prepregu, aby byl zajištěn, co nejlepší pohledový efekt a robustní mechanické vlastnosti.

Sklolaminátové díly se využívají zejména pro stavbu prototypových dílů nebo vozů, u kterých je důležitá rychlost přípravy, a také nižší cena. Díly z uhlíkových vláken se vyrábí pro automobilový, motocyklový, letecký i nábytkářský průmysl, ale rovněž pro tuning či motosport.

Montáž vozů

Ve speciálních prostorech dochází k montáži jednotek. Montuje se příslušenství na vozy či podsestavu pro výrobce automobilů i konečné uživatele. Firma také nabízí montáž příslušenství pro výstavní či prezentační automobily, a to v dílnách i přímo u zákazníka. Firma totiž nabízí službu mobilní dílny, a tak není pro mechaniky problém provádět službu u zákazníka.

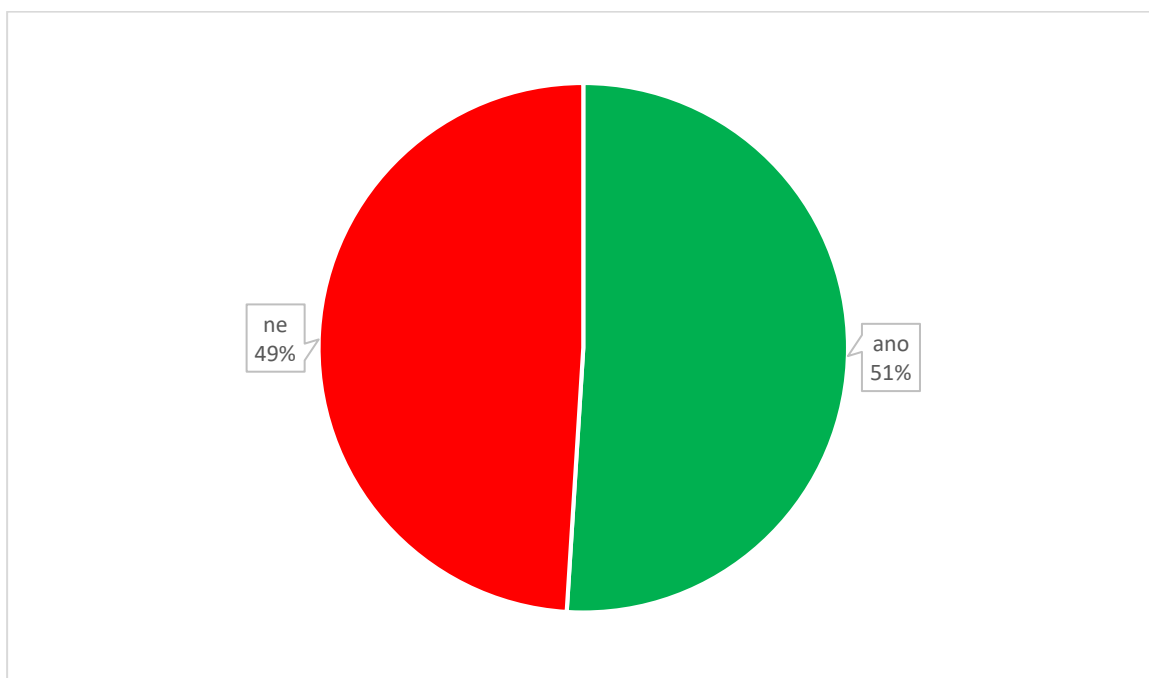
9 STATISTICKÁ ANALÝZA

Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z toho 14 otázek bylo uzavřených a jedna otázka byla polouzavřená. V této otázce měli zaměstnanci prostor vybrat možnost „jiné“ a uvést svou vlastní vyhovující odpověď. Jelikož bylo dotazníkové šetření provedené anonymně, považuje se průzkum za vysoce spolehlivý. O této skutečnosti byli pracovníci včas informováni, ještě před vyplňováním dotazníků.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit předmět konfliktů ve vybrané firmě, a také zjistit, zda se pracovníci „Automotivky“ stali obětí šikany na pracovišti. Na základě provedeného průzkumu budou doporučeny návrhy na zlepšení situace v oblasti konfliktů na vybraném pracovišti.

Dotazníky byly distribuovány 100 zaměstnancům „Automotivky“. Vyplnilo je celkem 51 respondentů. Návratnost byla tedy 51 %. Níže uvedený graf zobrazuje návratnost dotazníků.

Graf 1: návratnost dotazníků



Zdroj: vlastní zpracování 2019

9.1 Dotazník

1. Pohlaví
 - a. muž
 - b. žena
2. Kolik Vám je let?
 - a. do 20 let
 - b. 21 – 30 let
 - c. 31 – 40 let
 - d. 41 – 50 let
 - e. 51 – 60 let
 - f. 61 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?
 - a. základní
 - b. vyučen
 - c. středoškolské
 - d. vysokoškolské

4. Jak často se v práci setkáváte s konflikty?
 - a. denně
 - b. 1 – 2x týdně
 - c. několikrát za měsíc
 - d. jen výjimečně
 - e. nikdy
5. Čeho se nejčastěji týkají konflikty na pracovišti?
 - a. kvality odvedené práce
 - b. nedostatečné informovanosti
 - c. neplnění povinností
 - d. nepříznivé pracovní podmínky
 - e. hrubé chování
 - f. jiné důvody (vypište jaké).....
6. S kým máte nejčastěji spory?
 - a. s nadřízeným
 - b. s kolegy
 - c. s dodavateli
 - d. se zákazníky
 - e. nemám spory
7. Jak vnímáte konflikty?
 - a. je to pro mě stres
 - b. vždy se snažím najít vhodné řešení
 - c. řešením konfliktů se zlepšuje vztah mezi jeho účastníky
 - d. díky konfliktům jsem výkonnější
8. Jak konflikty nejčastěji řešíte?
 - a. snažím se jim vyhnout
 - b. hledám kompromis
 - c. zpravidla ustoupím druhým
 - d. přesvědčuji ostatní o tom, že mám pravdu
9. Týkají se konflikty i osobního života?
 - a. ano
 - b. ne

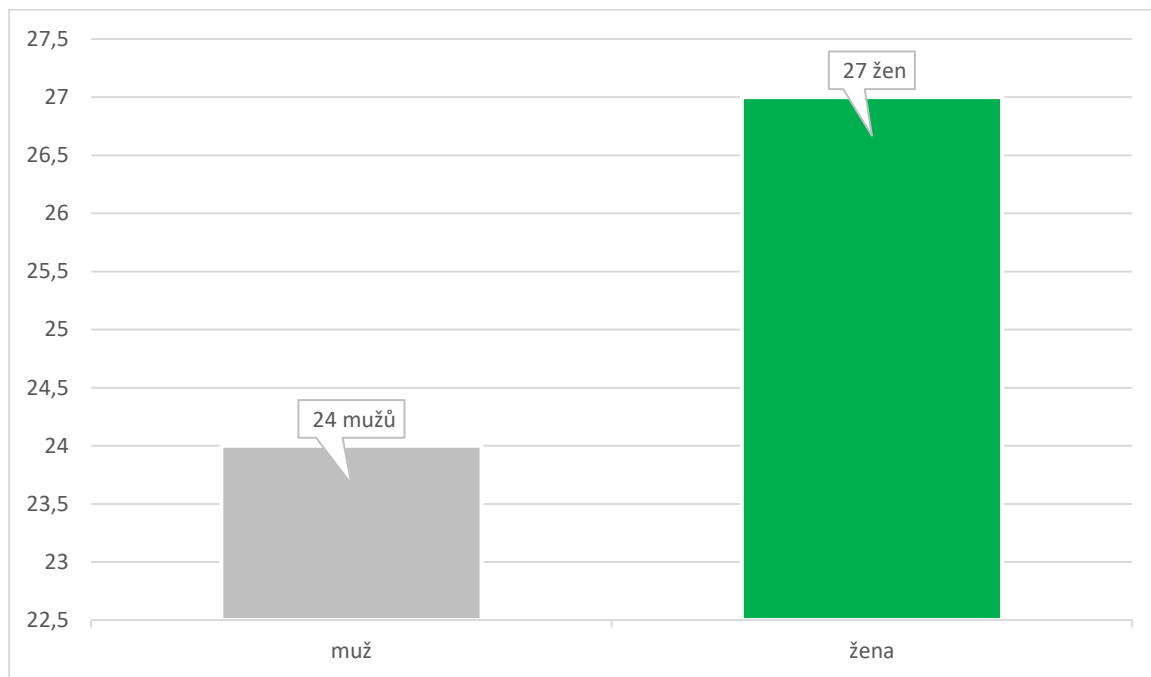
10. Setkal jste se s mobbingem?
- a. ano
 - b. ne
11. Setkal jste se s bossingem?
- a. ano
 - b. ne
12. Byl jste sám obětí šikany na pracovišti?
- a. ano
 - b. ne
13. Pracujete pod tlakem?
- a. ano
 - b. ne
14. Je Váš nadřízený informován o všech konfliktech na pracovišti?
- a. ano
 - b. ne
15. Jaké jsou nejčastější následky konfliktu na pracovišti?
- a. pomluvy
 - b. nedůvěra
 - c. nepřátelská atmosféra
 - d. demotivace
 - e. vyjasnění rolí
 - f. vyšší produktivita
 - g. zlepšení a posílení vztahů v kolektivu

9.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č.1 Pohlaví

Dotazník vyplnilo celkem 51 zaměstnanců, z toho 24 mužů a 27 žen.

Graf 2: Otázka č.1 Pohlaví

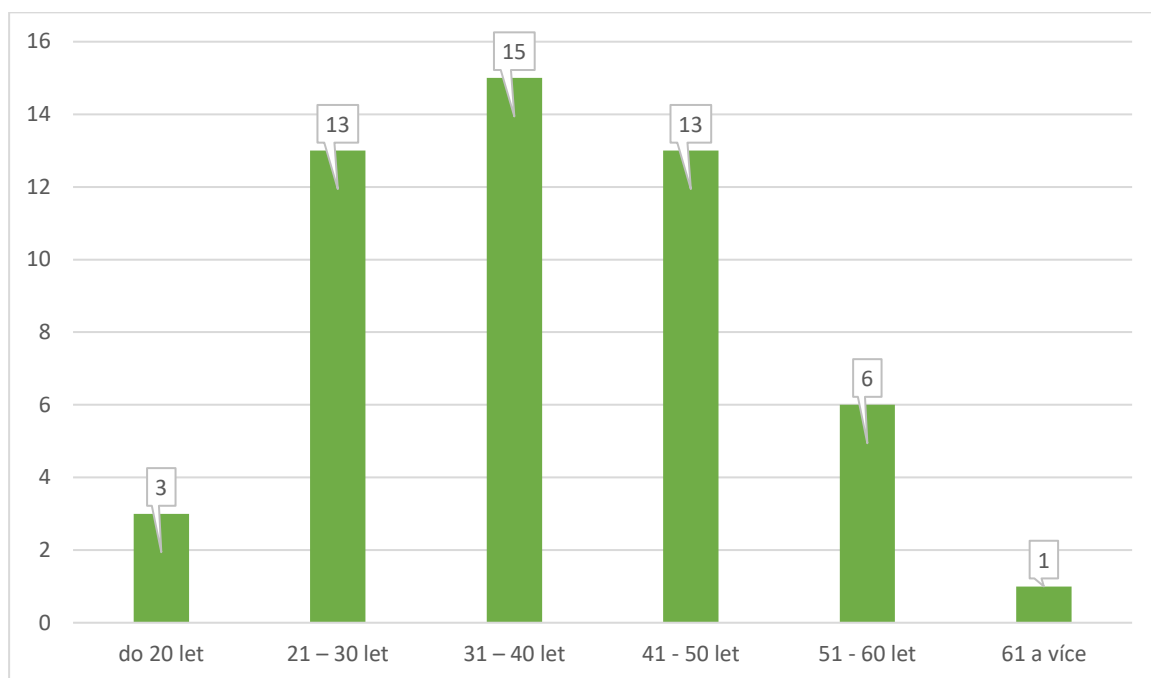


Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č.2 Kolik Vám je let?

Níže je uvedeno rozdělení zaměstnanců podle věku. Z dotazníkového šetření je patrné, že je nejvíce zaměstnanců ve věku 31 – 40 let. Naopak nejméně pracovníků je ve věkové kategorii nad 60 let.

Graf 3: Otázka č. 2 Kolik Vám je let?

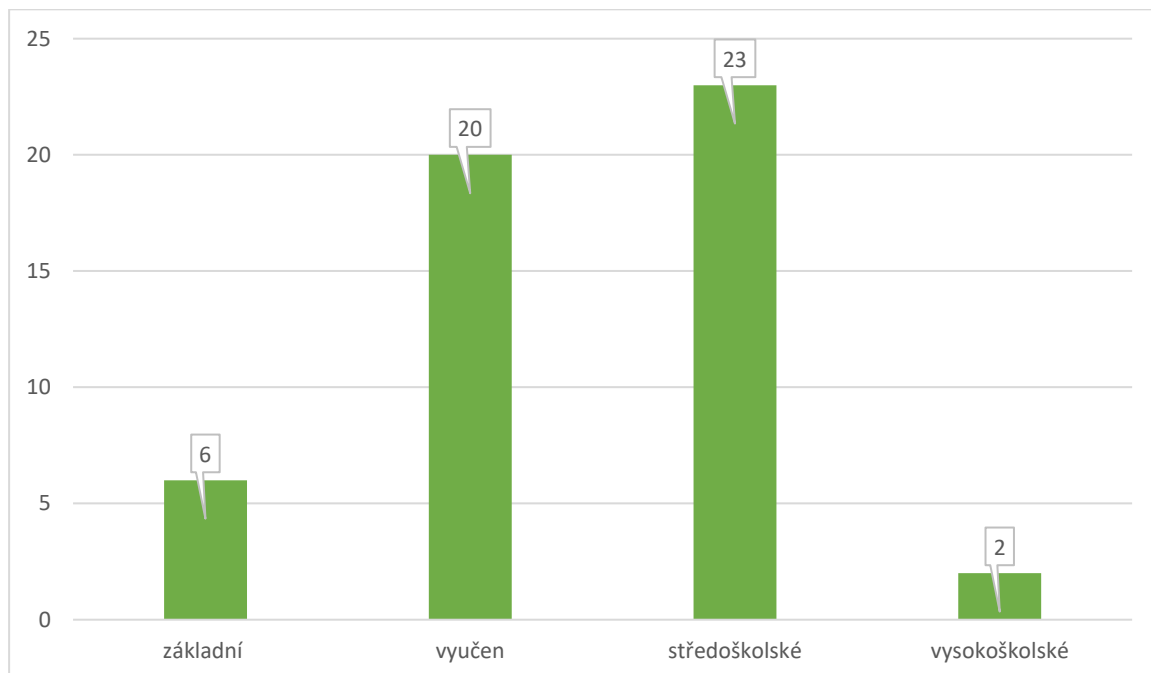


Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce pracovníků má středoškolské vzdělání. Mezi respondenty bylo naopak nejméně osob, které by měly vysokoškolské vzdělání.

Graf 4: Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

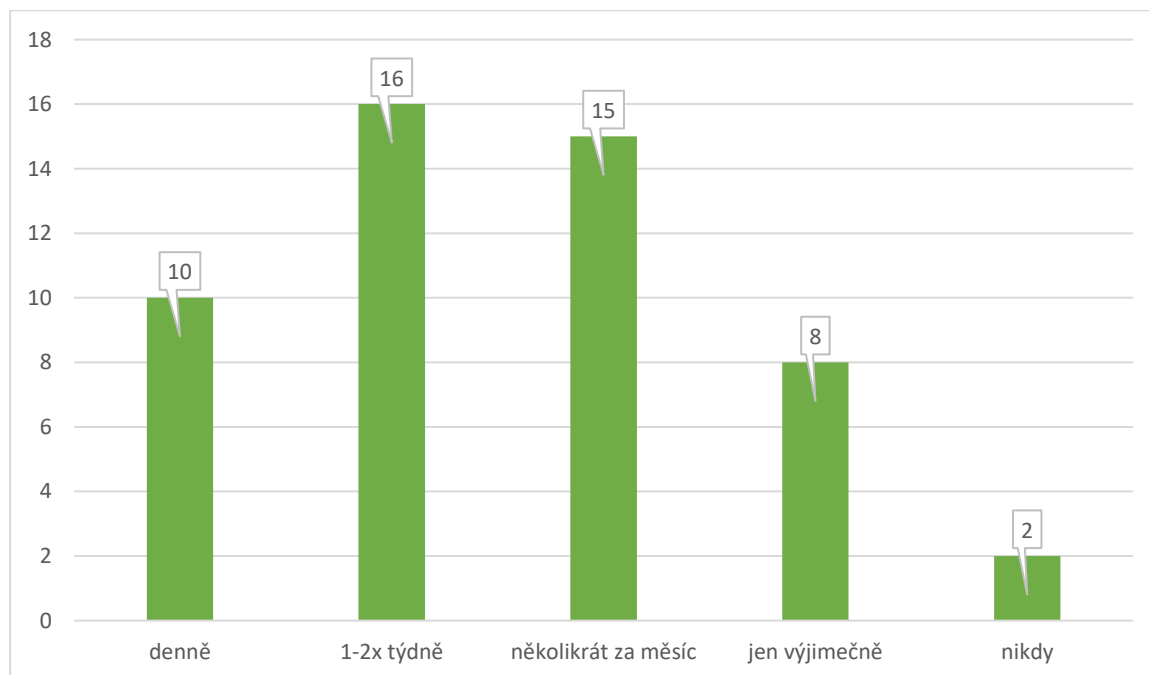
Otázka č. 4 Jak často se v práci setkáváte s konflikty?

Z provedeného výzkumu plyne, že se nejvíce respondentů setkává s konflikty na pracovišti 1 – 2x týdně. Naopak nejméně oslovených (celkem dva) uvedlo, že se s konfliktem nikdy neselekali. Deset oslovených se s konflikty setkává denně, 15 respondentů uvedlo, že se s konflikty setkává několikrát za měsíc. Celkem osm respondentů zmínilo, že se setkává s konfliktem jen výjimečně.

Konflikty na pracovišti mohou vznikat z různých důvodů. Pracovníci mají různé pracovní nasazení, jsou odlišné povahy, a také jsou jinak ambiciózní. Konflikty spolu mohou mít lidé na pracovišti z důvodu jejich stálého přímého kontaktu. Právě proto se často stává, že lidé v kancelářích mění rozestavení stolů. Pokud spolu mají problém lidé na dělnických pozicích, je možné pravidelně měnit pracovní týmy v rámci směn.

Pokud mají pracovníci vzájemné konflikty, je vhodné řešit problémy s vedením. Vedení by mělo navrhnout takové řešení, které zajistí spokojenost zaměstnanců. V některých případech je vhodné využití externího odborníka, se kterým mohou pracovníci řešit svůj problém. Nikdo není bez chyb a lidé by si měli říkat pravdu do očí. Jedině tak je možné zjistit příčiny konfliktů a vyvarovat se vzniku dalších konfliktů do budoucna.

Graf 5: Otázka č. 4 Jak často se v práci setkáváte s konflikty?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 5 Čeho se nejčastěji týkají konflikty na pracovišti?

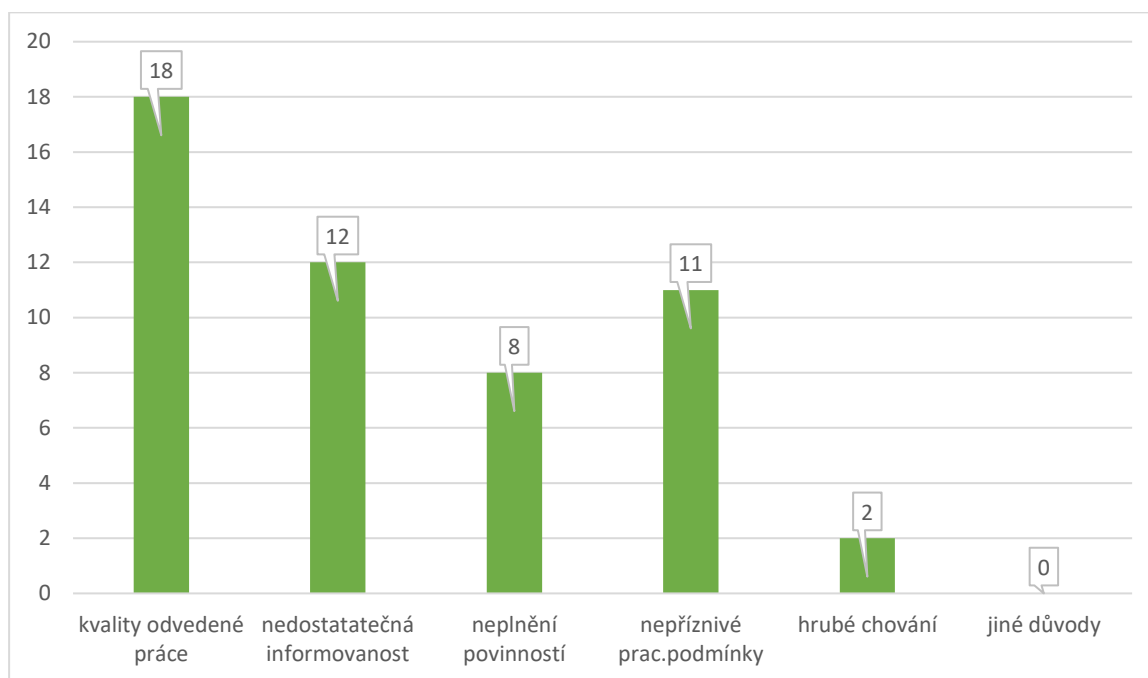
Respondenti uváděli, že se konflikty týkají nejčastěji kvality odvedené práce, takto odpovědělo celkem 18 zaměstnanců firmy. Dva respondenti zmínili, že je důvodem konfliktů hrubé chování. Celkem 12 oslovených uvádělo, že je předmětem konfliktu nedostatečná informovanost a 11 osob vnímá jako nejčastější příčinu konfliktu nevyhovující pracovní podmínky. Neplnění povinností označilo pouze osm respondentů.

Oslovení označili jako nejčastější příčinu konfliktu problémy týkající se kvality odvedené práce. Špatně odvedená práce mívá navíc často vliv také na ohodnocení zaměstnanců. Pracovníci se velmi rádi srovnávají. Zpravidla porovnávají svou kvalifikaci a odvedené výkony se svými kolegy. Pokud se zaměstnanec domnívá, že je nespravedlivě ohodnocen, mívá pocity křivdy. Někdy jsou chyby opodstatněné, jindy ne, ovšem vždy jsou spojeny s pracovní spokojeností, která v tento okamžik klesá. Pracovní spokojenost se snižuje, a naopak se začínají objevovat pocity frustrace, vznik konfliktních situací, nepříznivá atmosféra, nadřizený začíná ztrácet autoritu a může se také objevit averze ze strany podřízených.

Na pracovišti však často také nastávají situace, díky kterým se mohou dostat zaměstnanci do konfliktu. Jedná se o události, které ovlivňují fungování v podniku, ale také související s nedostatečnou informovaností zaměstnanců. Jde o změny, které souvisí např. se změnou vedoucího, ohrožení propouštěním pracovníků, organizační struktury, atd. Pokud mají lidé měnit pracovní návyky a způsoby chování a nejsou na to připraveni, je to vnímáno zaměstnanci velmi negativně. Na veškeré změny by měli být pracovníci nejen připraveni, ale měli by o nich být předem dostatečně informováni a mít prostor pro dotazy. Výrazné změny, které mají zásadně ovlivnit fungování v organizaci, mohou směřovat, až k životním krizím a konfliktní jednání je jedním z pokusů, jak se s takto vzniklou situací vypořádat.

Dostatečná komunikace souvisí s efektivními pracovními vztahy. Na pracovišti by měli být pracovníci o všem dostatečně informováni a znát veškeré možnosti komunikace s kolegy i nadřizenými/podřízenými. U komunikace je totiž velmi důležité najít správnou míru a kompromisní řešení. Komunikace by měla probíhat pravidelně a zaměstnanci by se neměli bát být otevření k ostatním. Svou roli totiž hrají také drby, díky kterým často konflikty a nepříznivá atmosféra, vznikají. Každý by se měl proto snažit o jejich eliminaci.

Graf 6: Otázka č. 5 Čeho se nejčastěji týkají konflikty na pracovišti?

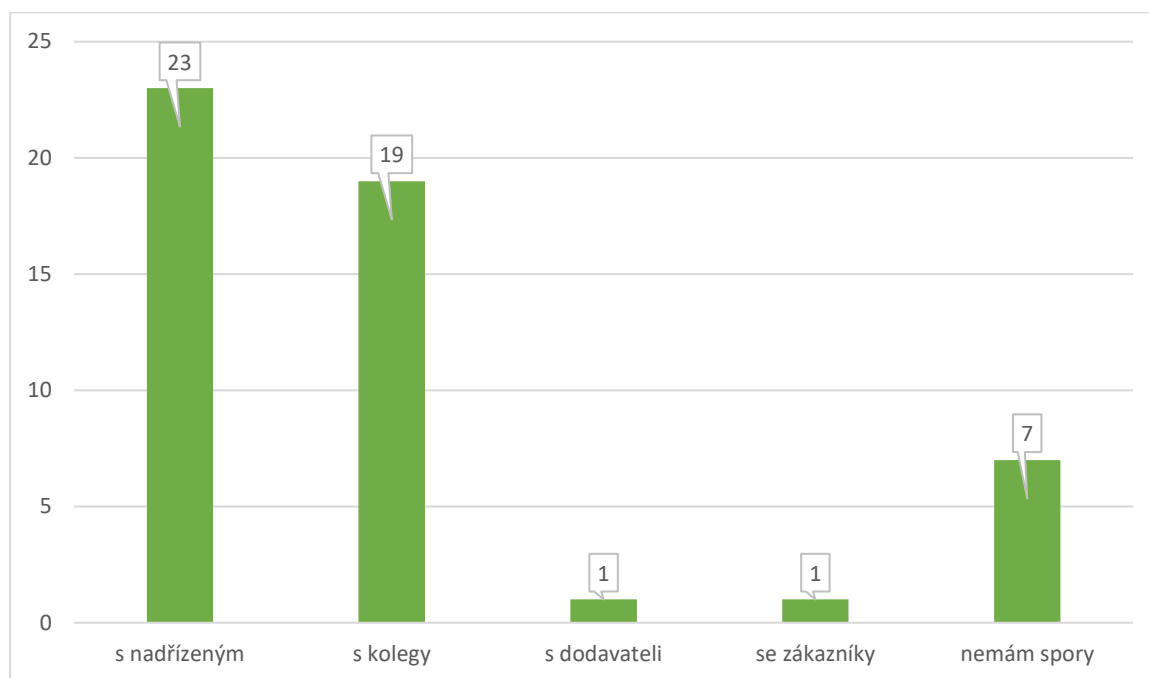


Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 6 S kým máte nejčastěji spory?

Další otázka se týkala toho, s kým mají pracovníci nejčastěji spory. Respondenti uváděli, že mají nejčastěji spory se svým nadřízeným. Tuto odpověď uvedlo 23 oslovených. Se svými kolegy má nejčastěji spory 19 pracovníků. Sedm oslovených zmínilo, že nemá žádné spory. Jeden respondent odpověděl, že má nejčastější spory s dodavateli a další oslovený uvedl, že má nejčastěji spory se zákazníky.

Graf 7: Otázka č. 6 S kým máte nejčastěji spory?

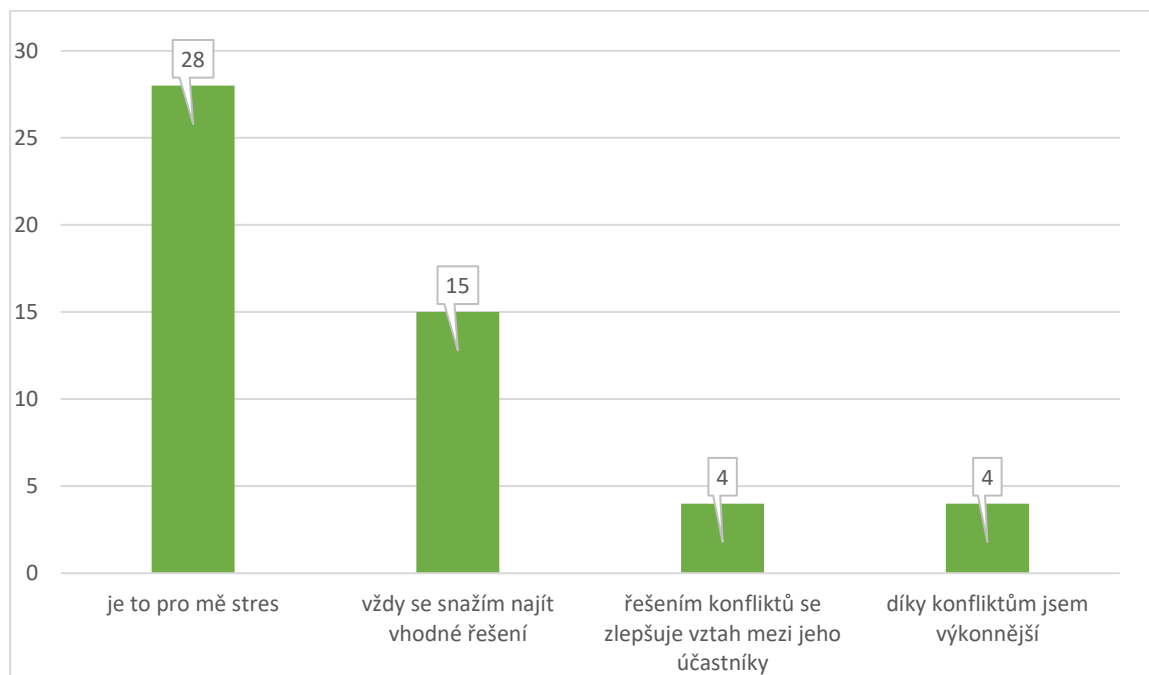


Zdroj: vlastní zpracování 2019

Někdy se ve firmách stává, že zastává nadřízený autokratický model řízení. Nadřízení si totiž myslí, že čím se chovají ke svým podřízeným tvrději a hruběji, tak tím více respektu si získávají. Opak je ale pravdou. Nadřízení by si měli uvědomit, že má každý své hranice a měl by vědět, kam může zajít, aby nebylo jeho chování podřízeným nepříjemné. Zároveň by však vedoucí neměl být vnímán jako kamarád. Vedoucí by měl být ten, kdo je spravedlivý, slušný, ostatní se od něho mohou učit a důvěřovat mu.

Otázka č. 7 Jak vnímáte konflikty?

Graf 8: Otázka č. 7 Jak vnímáte konflikty?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Nejvíce respondentů, celkem 28, uvedlo, že jsou pro ně konflikty stresující. Dalších 15 oslovených zmínilo, že se vždy snaží najít vhodné řešení konfliktu, pokud konflikt nastane. Čtyři oslovení jsou díky konfliktům výkonnější a další čtyři pracovníci firmy uvedli, že díky řešení konfliktů se zlepšuje vztah mezi jeho účastníky.

Spory nastávají, pokud dochází ke střetu různých pohledů. Konflikty jsou vždy negativní záležitostí, ale záleží pak na konkrétním výsledku, který bude toto střetnutí mít. Někdy se totiž stává, že má tato nepříjemná záležitost příjemný závěr, jelikož může dojít k vyřešení celé situace a zlepšení atmosféry na pracovišti. Spory se také vždy proměňují v diskusi mezi jejich aktéry. Nezbytné je snažit se zkrátit dobu mezi vznikem konfliktu a začátkem konstruktivního diskutování. Čím je konflikt dlouhodobější, tak tím se zvyšuje riziko k negativním dopadům, a také ke zhoršení interpersonálních vztahů.

Díky vzniku konfliktu se mohou otevírat nová témata, a také příležitosti k řešení konfliktů. Výměnou názorů a konstruktivní diskuzí vznikají nové myšlenky a nápady směřující ke zlepšení spolupráce v pracovních týmech. Dále také právě díky sporům si mohou lidé uvědomit, jak jsou odlišní, a také to, co je s kolegy spojuje. S konflikty se setkává každý a je nezbytné se s nimi naučit pracovat a v takových situacích se umět chovat. Každý člověk má

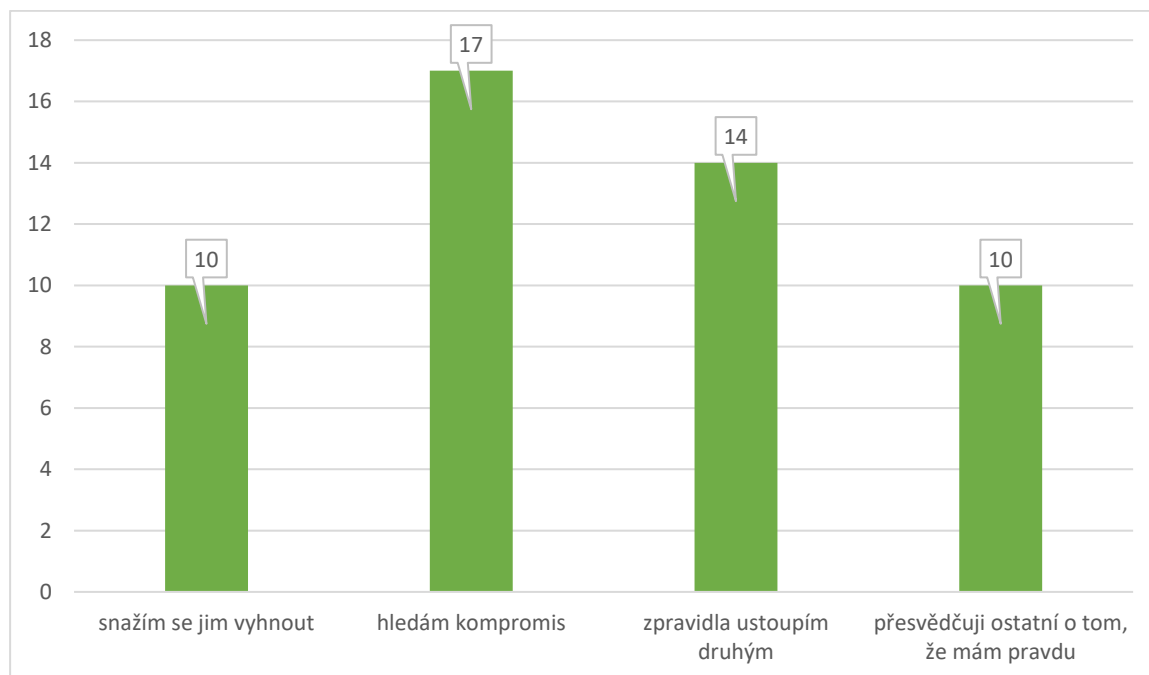
právo na svůj názor, pracovníci by si měli umět naslouchat, důvěřovat a dodržovat základní zásady slušného chování (neurážet se, nekřičet na sebe, atp.).

Otázka č. 8 Jak konflikty nejčastěji řešíte?

Nejvíce oslovených uvedlo, že se během konfliktních situací snaží najít kompromisní řešení. V pracovním prostředí nastávají konfliktní situace, během kterých vyjadřují jejich účastníci své různorodé názory, vnímají různé priority a řešení. Tímto způsobem právě konflikty vznikají. Každý pracovní tým se pak musí snažit o to, aby dokázal najít způsob řešení konfliktu. Nezbytné je dokázat přijímat kompromisy a nevnímat je jako „prohru“ či něco negativního.

14 osob uvedlo, že se snaží ustoupit druhým. Jsou to takoví pracovníci, kteří mají tendenci ve sporech ustoupit, aby neměli nepříjemný pocit nebo nepociťovali tlak. Často se tyto lidé snaží konfliktu vyhýbat, aby nebyli součástí nepříjemného jednání. Deset respondentů zmínilo, že se snaží konfliktům vyhnout a dalších deset pracovníků řeklo, že přesvědčují ostatní o tom, že mají oni sami pravdu.

Graf 9: Otázka č. 8 Jak konflikty nejčastěji řešíte?

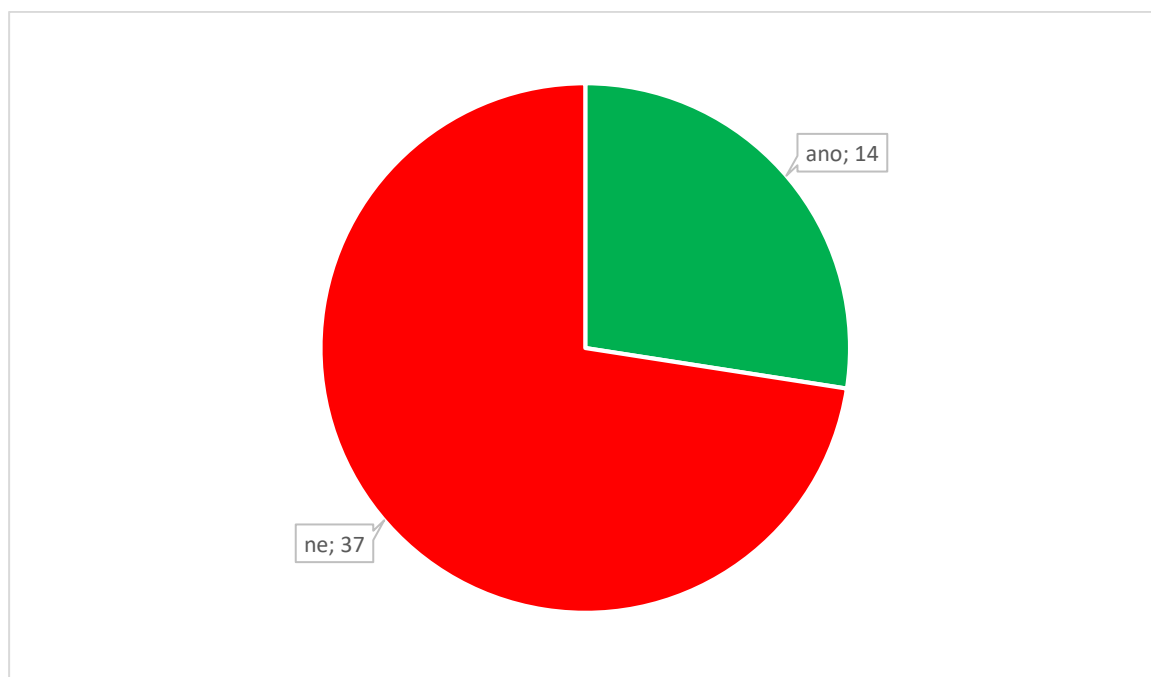


Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 9 Týkají se konflikty i osobního života?

Celkem 14 pracovníků uvedlo, že se jejich konflikty v práci týkají i osobního života. Ostatní v dotazníku uvedli, že se jejich osobního života netýkají. Konflikty na pracovišti vznikají často z nedorozumění. Mnohdy lidé něco špatně pochopí nebo dochází k různým informačním šumům. Kromě toho také může ovlivnit konflikt na pracovišti osobní život.

Graf 10: Otázka č. 9 Týkají se konflikty i osobního života?



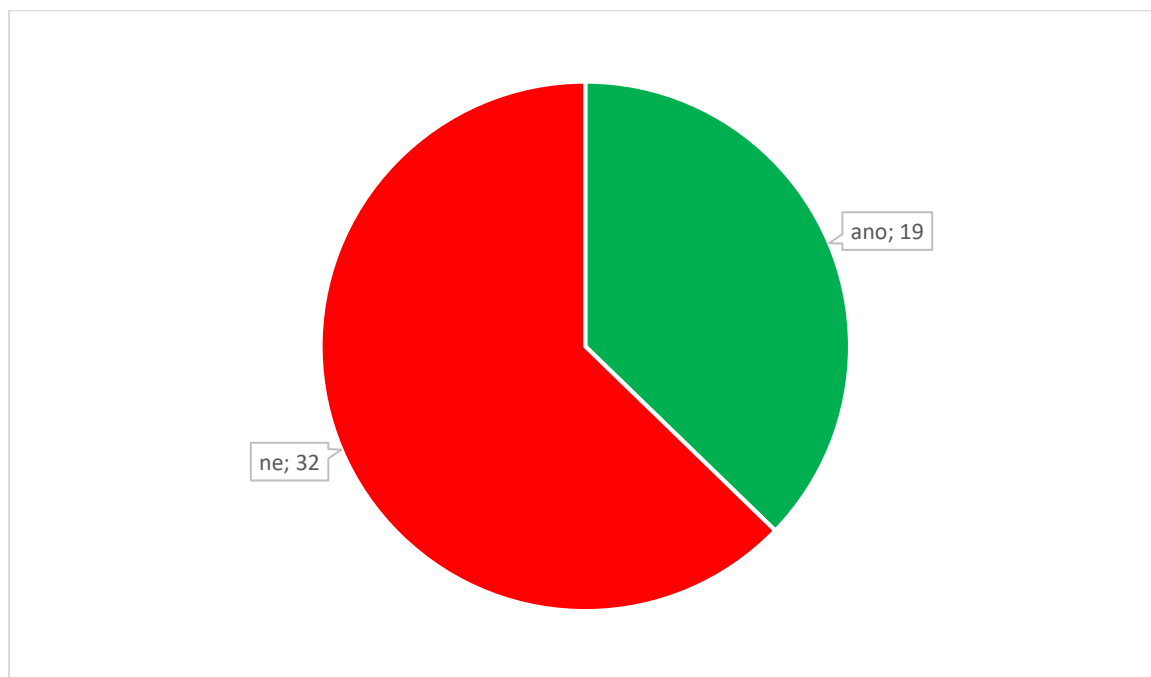
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č.10 Setkal jste se s mobbingem?

Celkem 19 z 51 respondentů se setkalo v práci s mobbingem. Tito pracovníci se někdy setkali s psychickým nátlakem ze stran svých kolegů. Kolegové si dokážou „vyhlédnout“ oběť svých posměchů, obviňování a ponižování, které život v práci umí velmi znepríjemnit. Psychický tlak, který je na člověka vyvíjen, se velmi obtížně prokazuje. Nejvhodnější je se v takové situaci obrátit na svého nadřízeného či přímo na inspektorát práce. Šikana ovlivňuje spokojenost v zaměstnání, sebevědomí člověka i jeho pracovní výkon. Pokud se tato situace stupňuje a nikdo oběti nepomůže, často končí výpovědí pracovníka. Toto chování má tak dopad i na firmu, která v takovém okamžiku ztrácí cenný lidský zdroj, díky nedisciplinovanosti a nekolegiálnosti pracovníků.

Pracovník, na něhož je páčán teror, pociťuje psychické i zdravotní problémy související s nátlakem, který je na něho vyvíjen. Mobbing může člověku způsobit bolesti hlavy, nepříjemné zažívací problémy, poruchy spánku, atp. Kromě toho oběť často pociťuje různé pocity zoufalství, paniky, studu, bezmoci, které mohou mít vliv na jeho duševní zdraví.

Graf 11: Otázka č. 10 Setkal jste se s mobbingem?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 11 Setkal jste se s bossingem?

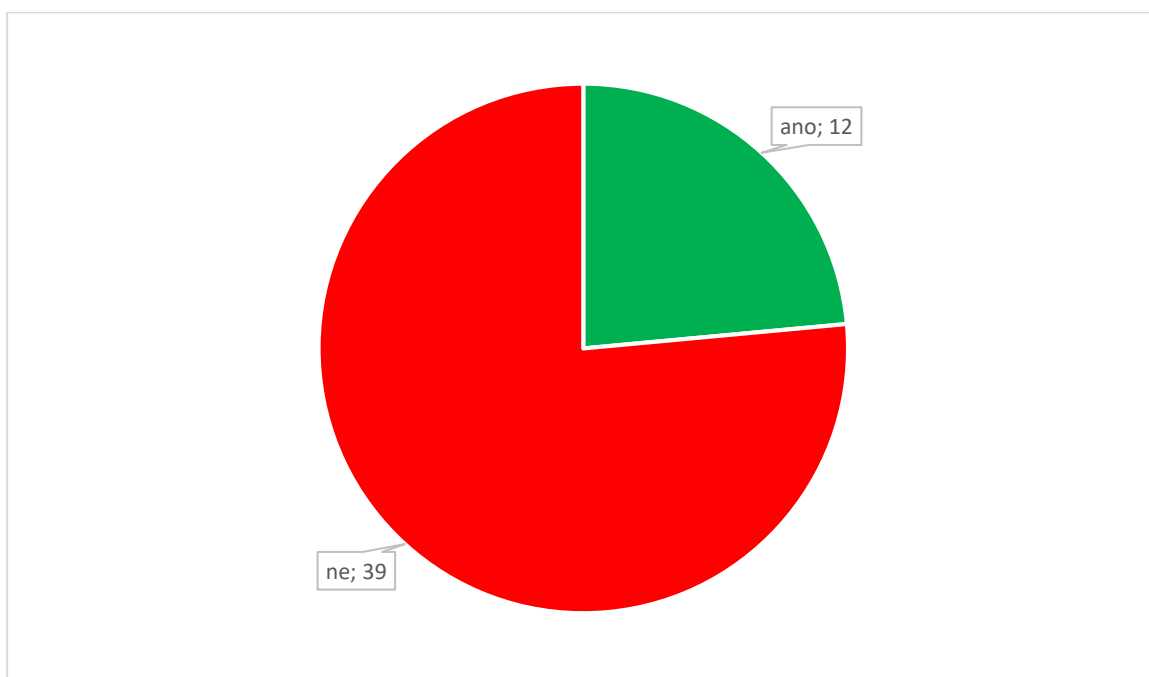
Celkem 12 zaměstnanců firmy uvedlo, že se v práci setkalo s bossingem. Zbýlých 39 oslovených se s bossingem nesetkalo. Bossingem se rozumí psychické týrání na pracovišti ze strany nadřízeného k podřízenému. Terčem bossingu se stávají lidé ne příliš průbojní a na první pohled slabší, ale také ti, kdo se snaží řešit vzniklé problémy a jsou velmi iniciativní. V takovém případě se nadřízený často obává konkurence a méněcennosti. Psychický nátlak ovlivňuje i atmosféru na pracovišti. Mezi zaměstnanci totiž začíná převládat nepříjemná atmosféra plná nejistoty a napětí, která ovlivňuje pracovní spokojenost a výkonnost. Největší problémy mívá oběť šikany, jež často trpí poruchami spánku, depresemi, nízkým sebevědomím. Často tito lidé hledají únik v podobě pití alkoholu nebo požívání drog. Bossing ovlivňuje duševní stránku člověka i jeho fyzické zdraví. Směřuje tak ke vzniku psychosomatických problémů (např. žaludečních vředů, astmatu, cukrovky či hypertenze).

Oběti bossingu to nemají jednoduché, jelikož bossing není snadné prokázat. Nadřízený je jednoznačně v silnější pozici než řadový zaměstnanec. I tak je ale nezbytné umět se problému

postavit čelem a výpověď ze zaměstnání považovat, až za krajní řešení celé situace. Bossingu se dá předejít jedině prevencí. Ve firmě by se měla této oblasti věnovat důležitá pozornost. Neměly by chybět kvalitně zpracované firemní předpisy, v nichž jsou uvedena interní pravidla etiky, která jsou závazná pro všechny pracovníky a jsou s nimi všichni zaměstnanci seznámeni neprodleně po nástupu do zaměstnání.

Bossing nastává především tam, kde panuje nepřátelská atmosféra, nedůvěra, lži a pomluvy. Kromě toho může za vznikem psychického nátlaku stát také nedostatečná informovanost a komunikace ve firmě.

Graf 12: Otázka č. 11 Setkal jste se s bossingem?



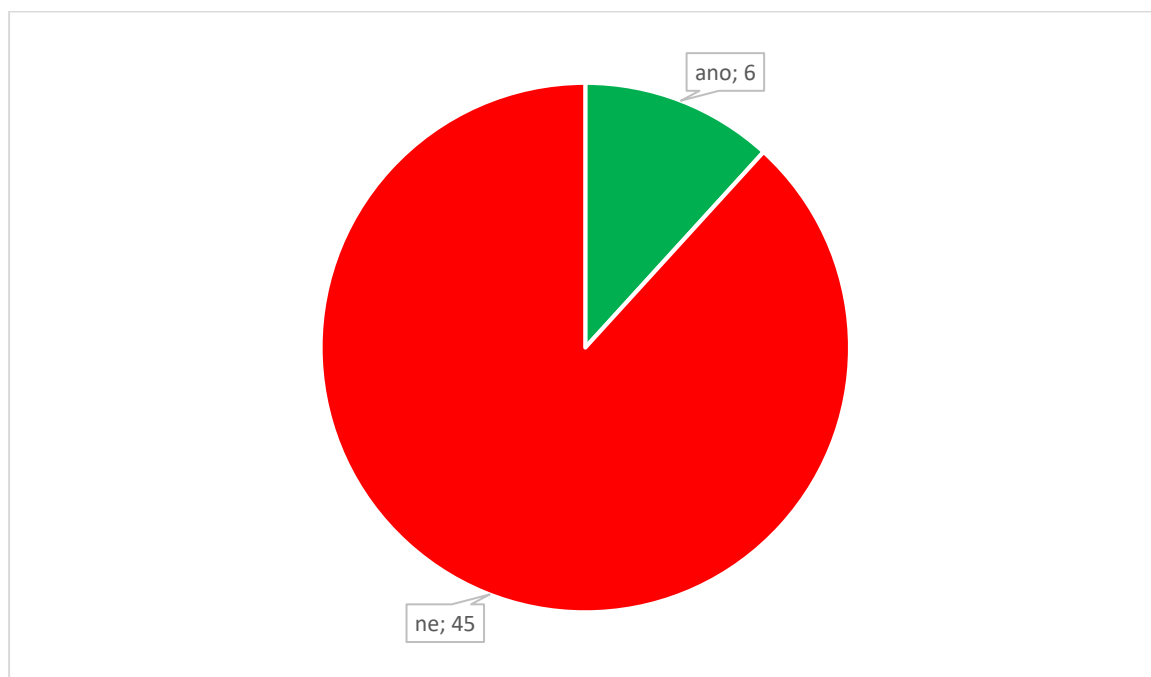
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 12 Byl jste sám obětí šikany na pracovišti?

Z provedeného dotazníkového šetření plyne, že se celkem 6 zaměstnanců z 51 osobně stalo obětí šikany. S šikanou se může setkat kdokoliv a na jakémkoliv pracovišti. Často šikanování začíná nenápadně. Pracovník se stává terčem žertů, posměchu a „vtípků“. Oběť šikany by se měla bránit a snažit se najít řešení celé situace. Pokud člověk nedůvěřuje svým kolegům, zajisté těm, kteří ho nešikanují, měl by se obrátit na odborníky či jiné nezávislé osoby. Nejhorší je zůstat v takové situaci zcela sám. Lidé by se měli snažit hledat své spojence, což může být ale i v rodině nebo u přátel. Samozřejmě to chce dostatek odvahy a otevřenosti. Jen tak je možné zbavit se nespravedlnosti a postavit se útočníkovi.

Oběti bývají zasaženi pomluvami a ponižováním. Stává se také, v tom nejhorším případě, že se oběť uzavírá do sebe a nechce či nedokáže s nikým o svém problému hovořit. Rodina, kolegové i kamarádi mohou oběti pomoci zvládnout šikanu tak, že ji psychicky podrží.

Graf 13: Otázka č. 12 Byl jste sám obětí šikany na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

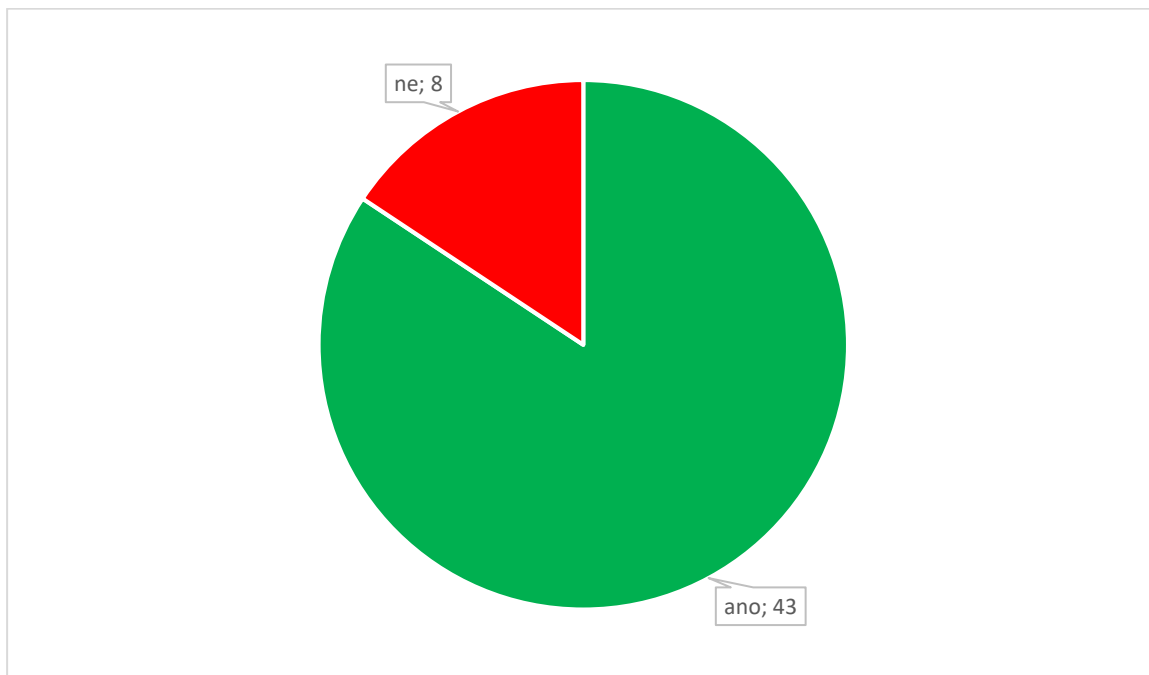
Otázka č.13 Pracujete pod tlakem?

Celkem 43 pracovníků uvedlo, že pracuje pod tlakem. Pouze 8 respondentů zmínilo, že pod tlakem nepracují. Lidé mohou mít pocit, že pracují pod tlakem z několika důvodů. Jedním z nich mohou být vysoké nároky kladené na konkrétní pracovní pozici, se kterými se člověk nedokáže vypořádat. Znamená to, že pracovník dostává takové úkoly, které jsou nad rámec jeho sil. Spadá sem např. nadměrné úkolování, administrativní náročnost práce či práce v chaotickém prostředí. Dalším důvodem práce ve stresu a pod tlakem je neschopnost plnit své stanovené cíle. V mnoha firmách dnes existuje hodnocení zaměstnanců, v němž jsou uvedeny osobní a profesní cíle na konkrétní období. Následně probíhá aktualizace a vyhodnocení již splněných cílů. Některé pracovníky může právě stanovování a plnění cílů velmi stresovat, protože mají pocit, že je plnit cíle prioritou, a pokud si nastavili cíl, který nejsou schopni splnit, začínají pracovat pod velkým osobním tlakem, frustrace a zklamání ze sebe sama. Mnohdy

zaměstnancům chybí podpora od svých vedoucích. Pro pracovní spokojenost je velmi důležitá zpětná vazba od vedoucího, která může pracovníka velmi povzbudit.

Každý se potřebuje začlenit do pracovního kolektivu. Jestliže se člověk objeví v situaci, kdy se nedokáže začlenit do pracovního kolektivu a stojí zcela mimo něj, začíná strádat. Špatné pracovní vztahy ovlivňují pracovní spokojenost, ale také se jedná o jeden ze stresových faktorů.

Graf 14: Otázka č. 13 Pracujete pod tlakem?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

Jestliže pracovník cítí, že pracuje pod tlakem, pak by si měl umět pročistit hlavu. Velmi pomáhá dýchání zhluboka, klidné nadechování a vydechování. Tak může člověk získat klid a koncentraci. Dále je také důležité umět si během pracovní doby naplánovat pravidelné, krátké přestávky. Tento čas je vhodné využívat na dechová cvičení nebo krátké procházky. I správné stravovací návyky ovlivňují práci ve stresu. Lidé by měli preferovat potraviny s nižším obsahem cukru a vyšším obsahem bílkovin, a také by měli věnovat dostatek času spánku.

Otázka č. 14 Je Váš nadřízený informován o všech konfliktech na pracovišti?

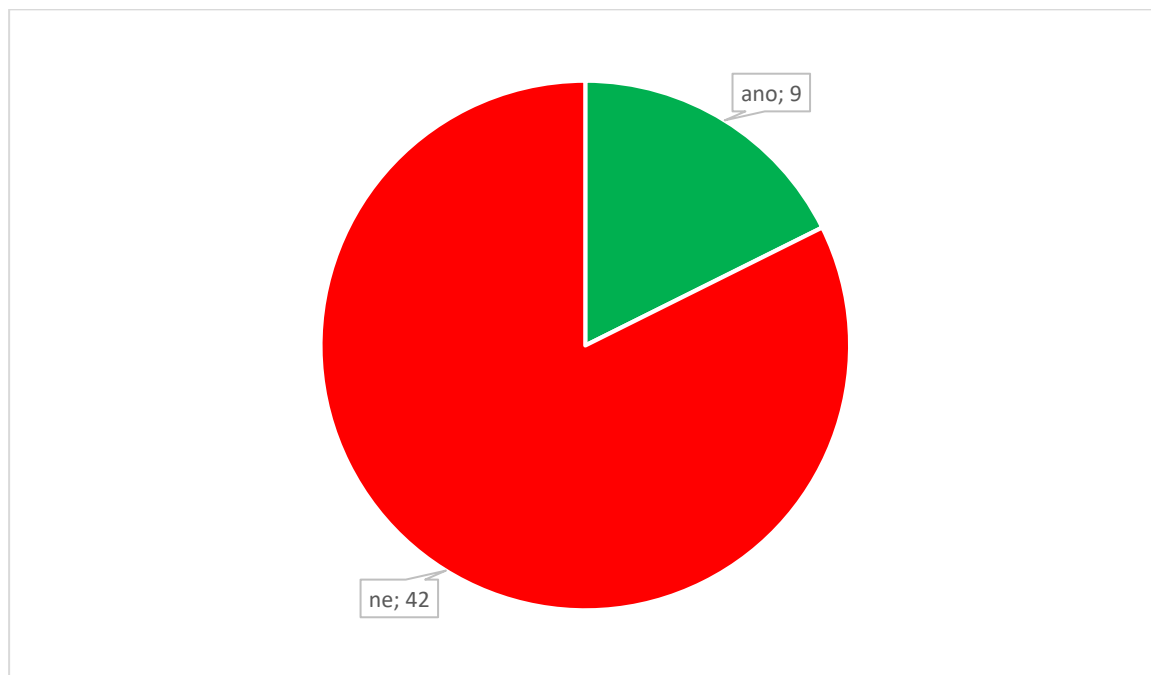
Většina respondentů uvedla, že zaměstnavatel není informován o konfliktech na pracovišti (celkem 42). Devět oslovených tvrdilo, že nadřízený o konfliktech na pracovišti ví. Konflikty vznikají i v dobře fungujících pracovních týmech. Občas nastávají situace, kdy

vznikne spor velmi náhle, a tak dochází ke zvyšování napětí mezi lidmi. Konflikty mají vliv na náladu v pracovním týmu, a také spolupráci.

Většinou pracovníci nechtějí, aby nadřízený věděl o tom, že na jeho pracovišti existují nějaké nepříjemnosti. Obávají se nepochopení a navíc cítí, že by si měli problémy vyřešit sami a neměli by do nich nikdo zasahovat. Vzhledem k tomu, že mají mezilidské vztahy vliv na fungování ve firmě, a také na dosahované výsledky, měli by si zaměstnanci svému nadřízenému alespoň zmínit o problému, který vzájemně měli, ale také o způsobu jeho řešení. Často se také stává, že je předmětem konfliktu nedostatečná kooperace na přiděleném úkolu, neschopnost pracovníka zvládnout svou práci a vyhledávání pomoci od druhého, ale také sdílení společných prostor, nepořádek na pracovišti či nespravedlivé odměňování.

Každý konflikt se dá řešit. Zaměstnavatel by se měl snažit předcházet vzniku nepříjemných konfliktních situací. Pracovníci by měli být předem informováni o svých právech a povinnostech. Pokud nastane situace, kdy si nevědí s něčím rady, pak je důležité, aby věděli, na koho se mají obrátit s konkrétním požadavkem. Také jasně daná pravidla pomáhají předcházet konfliktům. Lidé by měli vědět, jak dlouhé budou porady, jak často budou probíhat, kdy a jak jsou pracovníci odměňováni nad rámec jejich platu/mzdy, jak oznamovat dovolenou, sick day. Nebytné je také jasně si definovat pracovní dobu, přesčasy, způsoby komunikace, atd. Pokud nastane konflikt i v případě, kdy jsou nachystána preventivní opatření, neměli by lidé nechat konflikt vzplanout, ale měli by se snažit najít řešení a umět si o vzniklé situaci promluvit. Nepříjemné konfliktní situace mohou být plné výčitek, slovních urážek a ovlivňují negativním způsobem celkovou atmosféru v pracovním týmu. Jestliže nadřízený zaznamená ve svém týmu takové spory či ho o nich někdo z týmu informuje, měl by se snažit jednat, mluvit s lidmi otevřeně a naslouchat všem zúčastněným. Díky komunikaci je možné problémy vyřešit.

Graf 15: Otázka č. 14 Je Váš nadřízený informován o všech konfliktech na pracovišti?



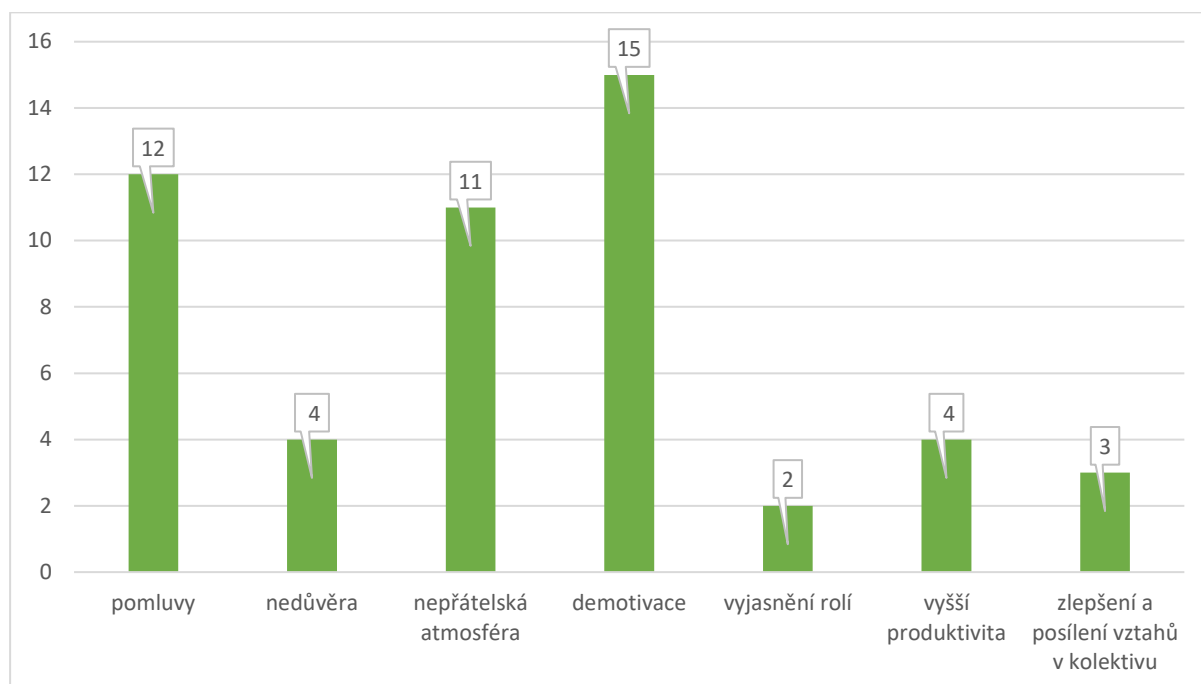
Zdroj: vlastní zpracování 2019

Otázka č. 15 Jaké jsou nejčastější následky konfliktu na pracovišti?

Dle dotazníkového šetření je nejčastějším následkem konfliktu na pracovišti demotivace. Takto odpovědělo celkem 15 respondentů. Z toho plyne, že spory na pracovišti mají negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Pracovníci tak mají pocit nedůvěry ve své kolegy a stávají se také méně angažovanými. Dvanáct respondentů uvedlo, že po konfliktu následují pomluvy. Celkem 11 pracovníků firmy zmínilo, že po sporech panuje v týmu nepřátelská atmosféra. Čtyři zaměstnanci pocítují v týmu nedůvěru a další čtyři tvrdili, že po sporech následuje vyšší produktivita. Jen tři zaměstnanci uvádí, že díky konfliktům dochází k vyjasnění rolí. Další tři respondenti říkali, že dochází ke zlepšení a posílení vztahů v kolektivu. Jen dva pracovníci vnímají po sporech objasnění rolí.

Konflikty nastávají z důvodů neshody alespoň na jedné straně. Konfliktní situace narůstají, pokud jedna strana vnímá omezení vlastních cílů, zájmů, názorů, hodnot, představ, pocitů, myšlenek či ideálů. Spory mívají nejrůznější příčiny, které se různě propojují. Lidé se však musí naučit konfliktům čelit a usměrňovat je. Každý by si měl přiznat, že konflikty existují a je nezbytné je řešit, protože sami neodezní. Díky vyjednávání dochází nakonec k oboustrannému souhlasu a předchází se nepříjemným situacím, které nastávají po vzniku sporu. Všichni zúčastnění jsou spokojeni, situace je vyřešená a lidé nejsou demotivováni, neztrácejí chuť do práce, ani nemají touhu pomlouvat druhé.

Graf 16: Otázka č. 15 Jaké jsou nejčastější následky konfliktu na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování 2019

10 ROZBOR TRADIČNÍHO ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Aby mohl být konflikt úspěšně zvládnutý, je nezbytné zjistit jeho příčiny, a také umět analyzovat situaci, která směřovala ke vzniku problému. Jedině takovým způsobem se dá konstruktivně řešit celý spor. Ještě před tím, než bude konflikt vyřešen, je důležité, ho umět rozpoznat. Nepřátelské chování, ale také pomluvy, intriky a odpor, to vše se dá velmi jednoduše odhalit. Pokud ale nejsou aktéři konfliktů aktivní a spíše mají sklony k tomu uzavírat se do sebe, je obtížné objevit příčiny sporů. Každý by měl umět naslouchat druhému, respektovat ho a přijímat jeho názory. Dále je podstatné umět vyhodnotit silné a slabé stránky jednotlivých návrhů řešení a zvolit to nejlepší řešení pro danou situaci.

Jakmile mezi sebou nedokážou řešit konflikty jeho aktéři, měl by zasáhnout někdo další, ať už nadřízený nebo jiná nezávislá osoba. Nevyřešené konflikty totiž mohou mít další následky. Ve firmě začne panovat nepřátelská atmosféra, rozdělení pracovních týmů na několik menších podskupin, hádky, atd.

Následovat by mělo vysvětlení chyb. Jednotliví aktéři by měli říct, co je podle nich nejlepší řešení dané situace, co je nezbytné udělat jinak, a také jak to provést. Vždy by měli být odpovědi, co nejvíce konkrétní, aby se z nich dalo najít nejlepší řešení dané situace a opatření proti vzniku dalších možných konfliktů.

11 OPATŘENÍ PROTI OPĚTOVNÉMU VZNIKU KONFLIKTŮ, SHRnutí VÝSLEDKŮ

Existují různá preventivní opatření proti vzniku konfliktů, která nejsou založena na jeho úplném odstranění, ale jde o to eliminovat jejich výskyt na minimum. Každé firmě jde o dosahování, co nejlepších výsledků, a to prostřednictvím kvalitních lidských zdrojů. Jejich cílem je vychovávat si a vzdělávat loajální pracovníky.

Shrnutí výsledků

Výzkumu se účastnili pracovníci firmy „Automotivka“ sídlící v Mladé Boleslavi. Z uvedeného průzkumu plyne, že se ve firmě objevují konflikty. Existuje celá řada faktorů, které konflikty mohou způsobit. Jedná se především o kvalitu odvedené práce, plnění pracovních povinností, morálku, ale také o nedostatečnou informovanost zaměstnanců či nepříznivé pracovní podmínky na pracovišti. Pracovníci dále uvedli, že mají nejčastěji spory se svým nadřízeným nebo s kolegy. Spory mj. také vznikají z důvodu odlišností osobností pracovníků, jelikož lidé mají různé názory, postoje, zájmy, hodnoty, priority, ambice, atd.

Zaměstnanci také zmínili, že se osobně setkali se šikanou na pracovišti. Této problematice je také nezbytné věnovat náležitou pozornost. Personalisté či HR manažeři by měli ve firmě zvolit preventivní opatření. V pracovním týmu by měly být jasně charakterizovány role a pozice jednotlivých zaměstnanců. Důležitá je eliminace monotónní práce, zvýšená informovanost o cílech firmy i jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl mít vypracovaný etický kodex, s nímž jsou seznámeni všichni pracovníci a řídí se jím. Tímto způsobem je možné podporovat pracovní prostředí bez vzniku šikany. Každý pracovník by měl znát činnosti, které jsou, a také které nejsou přijatelné. V případě porušení povinností, by měl následovat trest a sankce.

Zároveň by na pracovišti měla probíhat pravidelná kontrola. Nezávislý odborník by měl pravidelně sledovat dění v pracovním týmu a všímat si i drobných nesrovnalostí, které se v něm vyskytují. V případě přijímání nových zaměstnanců autor doporučuje dávat uchazečům test agresivity. Každá firma má svou firemní kulturu a hodnoty, aby nový pracovník do firmy zapadl, měla by se firma zabývat tím, jestli bude tento člověk schopný se s firemními hodnotami a kulturou ztotožňovat. I této oblasti by se měl věnovat přijímací pohovor.

Doporučení pro firmu

Pro firmu je důležité eliminovat příčiny vzniku konfliktních situací. Z toho důvodu by bylo vhodné zejména zlepšit informovanost zaměstnanců, zlepšit vzájemnou interpersonální

komunikaci a dát zaměstnancům prostor pro častější výměnu názorů. K výměně názorů by mělo docházet nejen mezi nadřízenými, ale také je vhodné, aby se takové rozhovory vedly mezi nadřízeným a podřízeným. Důležitá je i snaha o vzájemné porozumění při prosazení názorů a zájmů v pracovním týmu.

Každý nadřízený by měl umět řešit vzniklé konfliktní situace a stejně tak i jeho podřízení. Spory vznikající na pracovišti mají vliv na pracovní vztahy, ovlivňují také pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků. Čas, který stráví pracovníci řešením konfliktů, nemohou věnovat produktivní činnosti.

Pro snížení konfliktů mezi pracovníky ve firmě „Automotivka“ doporučuji:

1. Vedoucím pracovníkům absolvování kurzů týkajících se jednání s lidskými zdroji. Aby se naučili konfliktům předcházet, popř. řešit je k oboustranné spokojenosti.
2. Vedoucí by se měl více zajímat o své pracovníky, mluvit s nimi otevřeně a budovat si s nimi pozitivní osobní vztah.
3. Zavést pravidelné informativní týdenní schůzky s plánem pro jednotlivá pracoviště kvůli dostatečné informovanosti pracovníků.
4. V rámci minimalizace jakékoliv šikany na pracovišti, by měl fungovat podnikový psycholog, který by měl mít vyvěšen kontakt na nástěnce s informacemi pro pracovníky.

Ve vybrané firmě nadřízený mnohdy ani neví o tom, že se na pracovišti konflikty vyskytují. Měl by se více zajímat o své podřízené, a také se aktivně podílet na řešení vzniklých sporů. V pracovním týmu je důležité pěstovat přátelské vztahy mezi kolegy. Vhodné je využívat teambuildingové akce ve firmě i mimo firmu, kde se mohou pracovníci mnohem lépe poznat i po nepracovní stránce. Důležité je také mít pravidelné pracovní porady, kde dostává každý zaměstnanec prostor pro to, aby vyjádřil svůj vlastní názor. Každý nadřízený by měl ke všem zaměstnancům přistupovat spravedlivě. Pracovní prostředí by mělo být pro každého příjemné, bez stresu, měla by být jasně stanovená pravidla, která budou všichni znát a dodržovat je. Nezbytností je také to, aby se nadřízený zajímal o spokojenost svých podřízených a jejich motivaci. Mělo by být i přehledně zpracováno odměňování, k němuž by měli mít všichni pracovníci přístup.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo, abych poukázala na problematiku vztahové patologie se všemi důsledky, které z ní vyplývají. V práci jsou popsány jednotlivé konflikty, které ovlivňují výrobní proces a kvalitu výroby. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují produkci a já jsem se zaměřila právě na interní faktory z oblasti řízení lidských zdrojů.

Zaměřila jsem se na motivaci pracovníků. Rozebrala a popsala jsem v jednotlivých kapitolách principiální zásady motivace, vnitřní a vnější motivační procesy, teorii motivace v závislosti na teorii instrumentality, teorii potřeb, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a teorii motivace, zaměřující se na proces. Dále jsem se věnovala charakteristice konfliktu, z něhož vyplývají pozitiva konfliktů, zvláštní druhy konfliktů, psychosociální rizika a v neposlední řadě i stres. Na základě těchto poznatků jsem popsala příčiny vzniku konfliktů, management a předcházení konfliktům a na závěr i zabránění konfliktům. Přiblížila jsem čtenáři pojmy vztahové patologie, mobbing, bossing, staffing, chairing a všeobecně šikanu na pracovišti. Poté jsem se věnovala zásadám řešení konfliktů, kde jsem vyzdvihla užitečné pomůcky při řešení konfliktů. V praktické části bakalářské práce jsem popsala metodiku při provádění výzkumu, vytvořila jsem dotazník a ve společnosti se zaměřením na výrobu komponentů pro automobilový průmysl jsem rozdala 100 ks dotazníků s požadavkem o anonymní vyplnění. Společnost si nepřála být jmenována, a proto jsem jí dala pro naše účely název „Automotivka“. Ze 100ks dotazníků se vrátilo 51ks vyplněných, ostatní buď nechtěli, nebo z nějakého jiného osobního důvodu formulář nevyplnili, nebo vůbec neodevzdali. Pracovala jsem tedy s 51ks odevzdaných a vyplněných dotazníků. V práci je 16 grafů, které jsem vytvořila z odpovědí v dotazníku na moje otázky. Každý graf je stručně popsán, abychom mohli zkoumat dopady odpovědí. V další kapitole jsem provedla rozbor tradičního řešení konfliktů a věnovala jsem se opatřením proti opětovnému vzniku konfliktů a shrnula jsem výsledky dotazníkového šetření.

Navrhla jsem na základě výsledků několik bodů pro eliminaci konfliktů a ty nejzásadnější konfliktní mechanismy by měla firma „Automotivka“ odstranit, aby nebyla limitována právě těmito výše popsanými faktory, které omezují výkonnost produkce a zároveň i kvalitu výroby. Jestliže bude v silách firmy odstranit tyto interní problémy, může se pustit do řešení inovací na základě řízení lidských zdrojů a motivační metodiky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024786322.

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

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

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

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

FAERBER, Y. a Ch. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2009-8.

FAIRWEATHER, A. M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024730028.

HADFIELD, S. a G. HASSON. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4269-4.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

- HAASEN, N. *Žena v konfliktním rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1127-3.
- HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
- HUBÍNKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.
- JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOPECKÁ, I. *Psychologie 3. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vydání. 2015. Praha: Grada publishing, 2015. ISBN 978-247-9881
- KRATZ, H-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- McCONNON, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
- NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- ŘÍČAN, P. a P. JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010. Pro rodiče. ISBN 978-80-247-2991-6.

Slovník českých synonym a antonym. 2. vyd. V Brně: Lingea, 2012. ISBN 978-80-87471-40-1.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

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

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

BEŇO, P. *Konference o vztahové kultuře na pracovišti – Praha* [online]. 2016, publikováno 7.12.2016 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/wp-content/uploads/2016/12/Tisková-zpráva-K16-1.rtf>

Psychosociální rizika a stres při práci [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Slovníček pojmů [online]. 2018 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://www.cra-uzs.cz/bezpecnaprace/cz/informujte-se/slovnicek-pojmu>

Staffing [online]. 2018 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://www.cra-uzs.cz/bezpecnaprace/cz/informujte-se/nasili-na-pracovisti/cl/17/staffing>

Vztahová kultura [online]. 2017 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://www.vztahovna.cz/?p=150>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: návratnost dotazníků	32
Graf 2: otázka č.1 Pohlaví	35
Graf 3: otázka č.2 Kolik Vám je let?	36
Graf 4: otázka č.3 Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?.....	36
Graf 5: otázka č.4 Jak často se v práci setkáváte s konflikty?.....	37
Graf 6: otázka č.5 Čeho se nejčastěji týkají konflikty na pracovišti?	39
Graf 7: otázka č.6 S kým máte nejčastěji spory?	40
Graf 8: otázka č.7 Jak vnímáte konflikty?.....	41
Graf 9: otázka č.8 Jak konflikty nejčastěji řešíte?.....	42
Graf 10: otázka č.9 Týkají se konflikty i osobního života?.....	43
Graf 11: otázka č.10 Setkal jste se s mobbingem?	44
Graf 12: otázka č.11 Setkal jste se s bossingem?	45
Graf 13: otázka č.12 Byl jste sám obětí šikany na pracovišti?.....	46
Graf 14: otázka č.13 Pracujete pod tlakem?.....	47
Graf 15: otázka č.14 Je Váš nadřízený informován o všech konfliktech na pracovišti?.....	49
Graf 16: otázka č.15 Jaké jsou nejčastější následky konfliktu na pracovišti?.....	50

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iveta Macounová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Motivace a efektivní řešení vztahových konfliktů

Rok: 2019

Počet stran textu: 45

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo