

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Odměňování pracovníků jako pretext konfliktů na pracovišti /
Remuneration of workers as a pretext for conflicts at the workplace

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

ČERVEN/2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Stefanie TELVÁKOVÁ/ PPE15

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhD. 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: V Praze dne 22.08.2019

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce 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:

Cílem práce je pomocí vlastního výzkumného šetření dokázat, že příčinou konfliktů na pracovišti může být odměňování pracovníků a také identifikovat situace, které jsou pro vznik takových konfliktů ve zkoumané společnosti rizikové. Dílčím cílem práce je formulovat doporučení pro zaměstnance i zaměstnavatele, která povedou ke zmírnění rizika výskytu těchto situací.

2. Výzkumné metody:

K naplnění cíle práce byla zvolena kvantitativní výzkumná perspektiva, konkrétně metoda dotazníkového šetření. Cílovou skupinou šetření jsou zaměstnanci Equa Bank bez rozdílu věku, vzdělání či pohlaví, protože cílem průzkumu je i porovnání názorů různých skupin. Jako výzkumná metoda bylo zvoleno elektronické dotazování, tedy rozeslání dotazníku pracovníkům pomocí emailové komunikace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Řada dotazovaných žen má zkušenost s tím, že byly ohodnoceny hůře za stejnou práci. Jiní respondenti měli konflikty s nadřízeným kvůli rozdílné výši jejich odměny či benefitům. Spousta respondentů má zkušenost s nespravedlivým povýšením svého kolegy, přičemž souhlasí, že s povýšením by měl být spojen i nárůst mzdy. Nicméně, nárůst mzdy by, podle respondentů, měl být spojen i s rozšířením pracovních povinností, což se v mnoha případech neděje čili dotazovaní mají zkušenosti s tím, že jim narostly pracovní povinnosti, ale nikoli odměna.

4. Závěry a doporučení:

Podařilo se prokázat, že odměňování pracovníků je možné klasifikovat jako příčinu konfliktů na pracovišti. Z výzkumu vzešly čtyři situace, které k tomuto typu konfliktu mohou vést, a to: je-li odměňování různé pro různé skupiny (zejména pro muže a ženy), pokud se zaměstnanec cítí finančně podhodnocen, pokud si zaměstnanci mezi sebou sdělují výši své odměny a pokud dochází k rozšiřování pracovních povinností, přičemž odměna se adekvátně nenavysuže. Vzhledem k odpovědím respondentů lze také tvrdit, že čím více těchto faktorů nastane v případě jednoho zaměstnance, tím více je tento jedinec náchylný k účasti v konfliktech.

Doporučením pro zaměstnavatele je zejména nastavit spravedlivý, srozumitelný a transparentní systém odměňování; udržovat živý kariérní plán pracovníků a pracovat s nefinančními aspekty odměňování.

Doporučením pro zaměstnance je nezaměřovat se pouze na finanční aspekty své odměny, neporovnávat se s kolegy (nevnímat je jako konkurenty v oblasti odměňování) a v případě své nespokojenosti s odměnou komunikovat včas s přiděleným pracovníkem spíše než s kolegy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Eskalace, konflikt, odměňování pracovníků, odpovídající hodnocení, styl řešení konfliktu.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to prove by means of own research that the remuneration of workers can be the cause of conflicts in the workplace and to identify situations in the examined company that are at risk for such conflicts. The partial goal of the thesis is to formulate recommendations for employees and employers that will reduce the risk of these situations occurring.

2. Research methods:

The quantitative research perspective, namely the questionnaire survey method, was chosen to fulfil the objective of the thesis. The target group of the survey are employees of Equa Bank regardless of age, education or gender, because the aim of the survey is to compare the opinions of different groups. As a research method, the electronic questioning was chosen, the questionnaire was sent out to the workers by means of email communication.

3. Result of research:

Many women interviewed have had the experience of being rated worse for the same job. Other respondents had conflicts with their superiors because of their different pay or benefits. Many respondents have the experience of unfair promotion of their colleague, agreeing that the increase in wages should be associated with promotion. However, wage increases, according to the respondents, should also be linked to the expansion of work responsibilities, which in many cases does not happen, so the interviewees have experience in having a job but not a reward.

4. Conclusions and recommendation:

He managed to demonstrate that the remuneration of workers can be classified as the cause of workplace conflicts. The research has produced four situations that can lead to this type of conflict: if the remuneration is different for different groups (especially for men and women) if the employee feels financially undervalued if employees communicate with each other the amount of their remuneration and when work duties are being expanded, and the remuneration is not increased accordingly. Given the responses of respondents, it can also be argued that the more one factor affects one employee, the more susceptible it is to participation in conflicts in general.

In particular, the recommendation for employers is to set up a fair, understandable and transparent remuneration system; maintain a lively career plan for workers and work with non-financial aspects of remuneration.

The recommendation for employees is not to focus solely on the financial aspects of their remuneration, not to compare with their colleagues and not to perceive them as competitors in the area of remuneration and, in the event of dissatisfaction with remuneration, to communicate in a timely manner with the assigned employee rather than with colleagues.

KEYWORDS

Escalation, conflict, remuneration of workers, appropriate assessment, conflict resolution style.

JEL CLASSIFICATION

J16 – Economics of Gender • Non-labor Discrimination
J24 – Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity
O15 – Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Stefanie Telváková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 15
Název BP:	Odměňování zaměstnanců jako pretext konfliktů na pracovišti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Komunikace a konflikty na pracovišti2.2 Typy konfliktů a jejich řešení2.3 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení zkoumané společnosti XY3.2 Vlastní výzkum ve společnosti XY3.3 Návrhy a doporučení ke zlepšení situace4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. A TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's job evaluation handbook: a guide to achieving fairness and transparency in pay and reward</i>. London : Kogan Page Ltd, 2018. 208 s. ISBN 978-0-7494-8242-8.• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. 1. vydání. Praha : Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší</i>. 1. vydání. Praha : Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 02. 2019• Zpracování teoretické části do 15. 02. 2019• Zpracování výsledků do 30. 03. 2019• Finální verze do 01. 05. 2019
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petruš

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2019

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, ou,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=KA-
10393335

Obsah

Úvod	1
1. Teoretická část	2
1.1 Komunikace a konflikt	2
1.2 Typy konfliktů a jejich řešení	4
1.2.1 Typy konfliktů z manažerského pohledu	7
1.2.2 Specifické typy konfliktů na pracovišti	8
1.2.3 Řešení konfliktů	9
1.3 Příčiny konfliktů v pracovním prostředí	12
1.4 Odměňování zaměstnanců	14
1.4.1 Systém odměňování	14
1.4.2 Strategie odměňování	15
1.5 Empirická východiska zkoumaného problému	16
1.6 Metodika práce	17
2. Praktická část	19
2.1 Představení zkoumané společnosti	19
2.2 Vlastní výzkum ve společnosti Equa bank a.s.	20
2.2.1 Charakteristika respondentů	20
2.2.2 Výsledky šetření a interpretace dat	21
2.3 Vyhodnocení výzkumu	33
2.3.1 Limity výzkumu	34
2.3.2 Kdy vede odměňování pracovníků ke konfliktům	35
2.3.3 Doporučení pro zaměstnavatele	36
2.3.4 Doporučení pro zaměstnance	38
Závěr	39
Literatura	40
Seznam příloh	43
Přílohy	i

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Křivka konfliktu dle Medíkové.....	3
Obrázek 2 Rozdíl mezi sporem a problémem	5
Obrázek 3 Typologie konfliktů dle Friedricha Glasla.....	6
Obrázek 4 Řešení konfliktů dle Plamínka.....	9
Obrázek 5 Řešení konfliktů dle Mikuláščíka.....	10

Seznam grafů

Graf 1 Vyskytují se na vašem pracovišti konfliktní situace?	21
Graf 2 Zaměstnavatel se podílí na řešení konfliktu - názor dle pohlaví.....	22
Graf 3 Některý z mých spolupracovníků má vlastnost, která podporuje vznik konfliktů.....	23
Graf 4 Na pracovišti nepocítuji žádný stres.....	24
Graf 5 Jak řešíte většinu konfliktních situací na pracovišti	25
Graf 6 Příčina konfliktu s nadřízeným	26
Graf 7 Zkušenosti s konflikty na pracovišti z různých příčin	27
Graf 8 Do jaké míry jste spokojen/a s odměnou za svou vykonanou práci	28
Graf 9 Zkušenost s konfliktem na pracovišti z důvodu rozdílných odměn za stejnou práci....	29
Graf 10 Se kterými z těchto konfliktních situací máte osobní zkušenost	30
Graf 11 Za svou práci dostávám odpovídající ohodnocení.....	31
Graf 12 Znat navzájem výši mzdy přináší v práci konflikty	32
Graf 13 Jak dlouho působíte na své současné pracovní pozici?.....	viii
Graf 14 Jaký je váš věk?.....	ix

Úvod

Konflikty jsou přirozenou součástí jakéhokoli lidského uspořádání. Všude, kde se pravidelně stýká větší skupina lidí a dlouhou dobu spolu kooperují, se časem objeví nějaký konflikt, ať už z důvodu pracovního či osobního. Ve firmách, kde spolu pracují desítky, či dokonce stovky lidí, kde jsou pracovníci organizováni do různých hierarchií, linií a týmů, se konflikty objevují také. Dlouhodobé konflikty mohou poškozovat nejen samotné pracovníky či manažery, kteří jsou přímými účastníky konfliktů na pracovišti, ale v konečném důsledku mohou mít dopad i na kvalitu dodávaných služeb. Konflikty na pracovišti tedy mohou mít nepřímo vliv i na klienty či zákazníky nebo na majitele firem.

Oblastí, kterou se tato práce zabývá, jsou tedy konflikty na pracovišti a povaha těchto konfliktů s ohledem na odměňování. Cílem práce je pomocí vlastního výzkumného šetření dokázat, že příčinou konfliktů na pracovišti může být odměňování pracovníků a také identifikovat situace, které jsou pro vznik takových konfliktů ve zkoumané společnosti rizikové.

Práce je rozdělena na dvě části; teoretickou a praktickou. V teoretické části dochází ke konceptualizaci základních pojmů jako je komunikace a konflikt, problém a spor. Dále je uvedena podrobná klasifikace typů konfliktů, a to z více úhlů pohledů. Teoretická část dále přináší koncepty pro řešení konfliktů a vysvětluje příčiny konfliktů na pracovišti. Poslední kapitola teoretické části definuje metodiku vlastního šetření a výzkumy, které byly na zvolené téma již realizovány.

Druhá, praktická část práce je reprezentována vlastním výzkumem. Pro ten byla zvolena kvantitativní výzkumná perspektiva, která umožňuje v relativně krátkém čase sebrat větší množství dat a hromadně je analyzovat. Cílem vlastního průzkumu je zmapovat situaci v konkrétním podniku, analyzovat data v souvislostech rozdílných skupin zaměstnanců v kontextu odměňování a formulovat doporučení, která mohou vést ke zmírnění rizik vzniku konfliktů na daném pracovišti. Cílovou skupinou pro vlastní výzkum jsou zaměstnanci Equa Bank, kteří pracují na pobočkách po celé České republice.

1. Teoretická část

Přestože jsou konflikty přirozenou součástí lidského bytí a mohou mít i kreativní potenciál, v pracovním prostředí mohou působit rozvrat a problémy. První část práce se proto zaměřuje na vymezení konceptu konfliktu, jeho typologie, příčiny i řešení.

1.1 Komunikace a konflikt

Z pohledu managementu je komunikace výměna informací mezi celou řadou zainteresovaných stran. Proto, aby mohla společnost fungovat, je efektivní komunikace nezbytná. V pracovním prostředí se komunikace odehrává v rámci malých rozhovorů na chodbě mezi kolegy, ale i na oficiálních schůzkách či poradách. Odehrává se mezi klientem a pracovníkem, může být náhodná či načasovaná. Komunikace v pracovním prostředí může rovněž probíhat osobně, stejně jako elektronicky či za použití moderních technologií. Stejně tak jako je pestrá komunikace, jsou v pracovním prostředí pestré i konflikty (Doležal a kol., 2012, s. 264).

Komunikace je tedy poměrně složitá záležitost, přestože není nic přirozenějšího než komunikovat. Existují proto různé modely, jak komunikaci vyložit tak, aby byla jednodušší pro pochopení. Základním kamenem komunikace je **sdělení** neboli **komunikační buňka**. Sdělení lze chápat jako přenos informace od jednoho subjektu ke druhému, přičemž komunikace začíná v subjektu, který chce sdělení vyslat. Toto sdělení ještě navíc ovlivňují myšlenky, pocity a hodnoty toho, kdo sdělení formuluje, což celou komunikaci obohacuje o mnoho dalších faktorů, které druhá strana více či méně vnímá. Myšlenky, které obohacují sdělení, jsou výrazem racionální složky osobnosti, kdežto pocity jsou odrazem emocionální složky osobnosti a hodnoty prezentují etickou část (Plamínek, 2012, s. 36-39).

Koncept myšlenek, emocí a hodnot jako součástí lidské osobnosti, které ovlivňují každodenní komunikaci, není vůbec nový. Již Sigmund Freud pracoval s těmito dimenzemi lidské psychiky, když popisoval triádu ego, superego a id. Samotná myšlenka hodnotové, emocionální a racionální inteligence člověka je však ještě mnohem starší, když sahá až do antických dob, kde se tomuto konceptu věnoval Aristoteles, když popisoval logos, pathos a ethos (Plamínek, 2012, s. 40).

Právě díky této komplexitě, která je integrována v mezilidské komunikaci, lze pozorovat mnoho druhů komunikace. Nejvýraznější a nejčastěji popisovaný rozdíl je mezi komunikací verbální a neverbální. **Verbální komunikace**, jak již název sám napovídá, je komunikace pomocí slov. Tímto způsobem se podle některých výzkumů přenáší pouze 7 % sdělení (Jiřincová, 2010, s. 95). **Neverbální komunikace** je naopak komunikace pomocí držení těla, práce s hlasem, mimikou, gestikulace či dotyků nebo jen tím, jak se jedinec pohybuje v prostoru. Neverbální komunikaci lze chápat i šperky či oděv, protože může vypovídat o kulturní či náboženské příslušnosti (Jiřincová, 2010, s. 95).

Na rozdíl od Jiřincové vnímá Heilmann (2013, s. 14) neverbální komunikaci ze dvou hledisek; tedy do jaké míry se projevuje tělo. Autorka rozlišuje primární a sekundární tělesné parametry. Mezi **primární tělesné parametry** řadí fyzické projevy, jako vnímání vlastních smyslů při komunikaci, schopnost pozorovat vlastní gesta, vyslovovat slova coby zvuky či pohyb v prostoru. **Sekundární tělesné parametry** jsou pak takové signály v komunikaci, které jedinec vnímá od svého komunikačního partnera, jako například jeho postoj, svalové napětí, které může napovídat jeho psychickému rozpoložení apod. V přímé komunikaci, když se dva účastníci komunikace střetnou ve fyzické interakci, tyto primární i sekundární tělesné parametry pozorují, vnímají a interpretují. Pokud se v těchto interpretacích příliš liší, může to být zdrojem konfliktu (Heilmann. 2013, s. 14).

Z předchozího textu vyplývá, že konflikty jsou přirozenou součástí komunikace a lidských interakcí. Obecně jsou dány přirozenými rozdíly mezi lidmi, jejich názory, charaktery, rozdílem jejich motivací, ale i rozdílem v informovanosti či zkušenostech (Medíková, 2012, s. 17). Opačný názor však zastává McConnon, když tvrdí, že konflikty nejsou až tak nevyhnutelné a nemusí k nim docházet z důvodů rozdílů mezi lidmi. Zastává spíše konsensuální pohled, tedy, že ne každý nesouhlas nebo nesoulad názorů musí vést ke konfliktu. Jako argument uvádí tvrzení to, že *“konflikt souvisí spíše se způsobem komunikace než s jejím obsahem”*. Díky faktorům jako je vyčítání, přehánění, připomínání starších uzavřených konfliktů, odporování, obviňování či skákání do řeči se pak diskuze může vyescalovat v konflikt (McConnon, 2009, s. 38).

Spouštěčem konfliktu může být prakticky cokoli. Může to být nějaká **situace**, například přílišné horko nebo zima, když se člověk cítí nekomfortně. Mohou to být jiní **lidé**, resp. jiné názory, přílišná blízkost jiné osoby, negativní zkušenost s někým apod. Spouštěčem konfliktu však může být vlastní **tělo nebo psychika**, tedy osobní emocionalita, strachy, časová tíseň, úzkosti, nesprávné sebehodnocení apod. (Medíková, 2012, s. 18). Nejčastějšími spouštěči jsou únava, stres, pocity nejistoty, nemoc, špatná nálada a alkohol (McConnon, 2009, s. 39). Tyto spouštěče se mohou objevit kdykoli a kdekoli, i v pracovním prostředí. Pokud se jich nahromadí několik, nebo i méně, ale jsou dostatečně intenzivní, v jedinci se hromadí napětí a je připraven ke konfliktu (Medíková, 2012, s. 18).

Tento eskalační mechanismus znázorňuje Obrázek 1, které představuje celou křivku konfliktu. Ve fázi **eskalace** roste napětí, stoupá adrenalin, ale přestože se může projevit podrážděnost nebo připravenost ke konfliktu, stále je přítomna racionální složka. Pokud k tomuto dochází na pracovišti, je možné situaci řešit vstupem třetího kolegy do situace či vysvětlením. Ve fázi **vrcholu konfliktu** je racionalita na minimu a emoce na maximu, a to na obou stranách (Medíková, 2012, s. 18-19).

Obrázek 1 Křivka konfliktu dle Medíkové



Zdroj: Medíková (2012, s. 17)

Po této fázi přichází **zklidnění**. Protistrany jsou stále ještě ve stresu z proběhlého konfliktu, nicméně emoce jsou na ústupu a vrací se racionalita, určitá retrospektiva i kritické myšlení. Nicméně tato fáze je velmi křehká a stačí drobná poznámka nebo nevhodný projev neverbální komunikace (úšklebek apod.) a konflikt se může vrátit zpět do předchozí fáze. Následný **post konfliktní stav** je charakterizován myšlenkami typu „kdybych býval řekl tohle jinak“. Zpětná vazba, ať už vlastní či od nějakého pozorovatele konfliktu, však může pomoci k osobnímu růstu a zlepšení vlastního konflikt managementu (Medíková, 2012, s. 18-19).

1.2 Typy konfliktů a jejich řešení

Konflikty lze klasifikovat podle několika hledisek, přičemž nejčastěji se lze v literatuře setkat s rozdělením konfliktů podle toho, koho se konflikty týkají, tedy podle toho, do jaké míry se jich lidé účastní. Na základě tohoto kritéria se konflikty dělí na extrapersonální, intrapersonální a interpersonální (Plamínek, 2012a, s. 17).

Extrapersonální konflikty představují konflikty, jejichž přímými účastníky nejsou lidé. Mikuláščík (2015, s. 81) uvádí, že se jedná především o konflikt s živly, ale například Plamínek (2012, s. 17) rozšiřuje tuto oblast konfliktů i na konflikty živočichů či fyzikální jevy; např. *“tlak louskáčku na ořechy a odpor, který vůči tlaku klade ořechová skořápka”*. Ať už odborníci vnímají extrapersonální konflikty v širším slova smyslu anorganicky či v užším slova smyslu jako konflikty v přírodě (živly a živočichové), shodují se na tom, že těchto se lidé neúčastní.

Intrapersonální konflikty jsou konflikty, které se odehrávají uvnitř jedince, v jeho psychice. V pracovním prostředí se tyto konflikty objevují rovněž na denním pořádku; například konflikt priorit, pracovních úkolů, konflikt mezi rolemi, které lidé v pracovním prostředí zastávají apod. (Plamínek, 2012a, s. 17). Paulík (2017, s. 82) jde v typologii o trochu dále a rozlišuje intrapersonální konflikty na:

- **střet dvou nežádoucích alternativ**, tedy averze – averze, kdy se jedinec rozhoduje mezi dvěma variantami, které mu nevyhovují, ale jednu musí zvolit (např. když si viník vybírá mezi dvěma typy trestu);
- **střet dvou pozitivních alternativ**, tedy apetence – apetence, kdy se jedinec rozhoduje mezi dvěma pozitivními variantami a zvažuje, která mu přinese větší benefity.

Paulík se ve své publikaci (2017) omezil pouze na tyto dvě krajní varianty, avšak Mikuláščík (2015, s. 81) zvažuje více variant valence pozitivního a negativního:

- **bariéra k dosažení cíle**, kdy dosažení cíle brání externí vliv;
- **bariéra subjektu**, což je případ vnitřního konfliktu, kdy dosažení cíle brání strach, snížená sebedůvěra či jiný aspekt psychiky;
- **střet pozitivní a negativní varianty**, kdy jedinec zvažuje kombinaci jevu, který vykazuje současně pozitivní i negativní vlastnosti (Mikuláščík, 2015, s. 81). V pracovním prostředí se může jednat typicky o situaci, kdy zaměstnanec hledá nové zaměstnání a zvažuje práci, která by mu například vyhovovala, ale doba dojíždění je příliš dlouhá. Přímou v pracovním procesu se pak může jednat o situaci při hodnocení zaměstnanců, kdy mohou být kolegové vyzváni, aby navzájem zhodnotili svůj pracovní výkon. Pokud jsou tito kolegové přátelé, mohou při výzvě k vyjmenování nedostatků svého přítele prožívat intrapersonální konflikt, kdy chtějí sice vyhovět svému zaměstnavateli a splnit úkol, nicméně nechtějí ublížit svému kolegovi.

Pokud tyto vnitřní konflikty zaměstnanec prožívá často, může se svým kolegům jevit jako nevyrovnaná, labilní osoba, která je nejistá či nerozhodná (Paulík, 2017, s.82). Dlouhodobé intrapersonální konflikty mohou časem vést i k vážnějším zdravotním problémům, stejně jako ke konfliktům interpersonálním. Mohou mít dopad na celý hodnotový systém člověka či mohou vést k disharmonii osobnosti (Mikuláščík, 2015, s. 81).

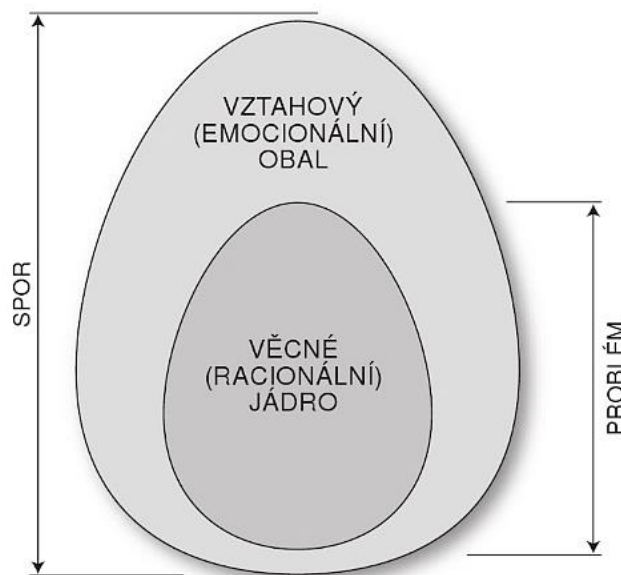
Interpersonální konflikty, s nimiž se lidé setkávají na pracovištích, jsou konflikty mezi jedinci či mezi skupinami. K takovému konfliktu je třeba nejméně dvou účastníků, ale může jich být i více. Právě podle počtu účastníků lze tento typ konfliktu členit na (Paulík, 2017, s. 83):

- konflikt dvou jedinců;
- konflikt jedince se skupinou;
- konflikt minimálně dvou skupin;
- konflikty v rámci jedné skupiny.

Plamínek (2009, s. 18) představuje odlišné typy interpersonálních konfliktů, a to problémy a spory, jejichž rozdíl je přehledně zpracován na Obrázku 2. **Spor** definuje autor jako typ konfliktu, jehož se alespoň jeden člověk účastní z toho důvodu, že chce prosadit své zájmy či svoje řešení. Kdežto **problém** definuje jako konflikt, kde si nejde každý za svým, ale kde se účastníci snaží o nalezení řešení, které by vyhovovalo všem, tedy o kompromis (Plamínek, 2012a, 34-35).

Z této definice vyplývá, že ve sporu je přítomno mnohem více emocí, které potlačují racionální uvažování a je pak mnohem těžší nalézt konstruktivní řešení. Spory tedy nelze řešit úplně racionálně, zato problémy ano. Autor dále tvrdí, že aby bylo možné řešit i spory racionálně, je třeba tzv. depersonifikace, tedy sloupnout obal plný emocí, aby se účastníci mohli zaměřit na jádro konfliktu (Plamínek, 2012a, s. 35).

Obrázek 2 Rozdíl mezi sporem a problémem



Zdroj: Plamínek (2012a, s. 35)

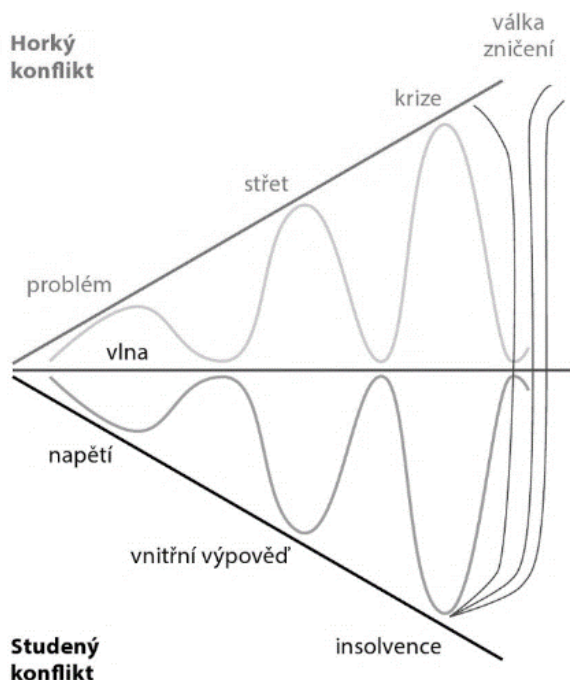
V později vydané publikaci (2013, s. 27) Plamínek tvrdí, že spory nemají konkrétní výstupy, protože v nich nejde o nalezení společného řešení, ale pouze o prezentování vlastního názoru (např. kdo má pravdu ve sporu o výběr nejlepšího fotbalového týmu apod). Jako výsledek sporu autor považuje hádku, dlouhodobě narušený vztah nebo obecně neklidnou atmosféru. Spory tedy nejsou, podle Plamínka, příliš užitečné, kdežto problémy ano, protože ty mají i edukační funkci. Učí své účastníky racionálnímu jednání a konkrétnosti (Plamínek, 2013, s. 27-28).

Zcela odlišné vnímání konfliktů představuje ve svých pracích **Friedrich Glasl**, rakouský psycholog, jehož práce jsou přeloženy i do češtiny (např. Glasl, 2015). Původní Glaslovy práce jsou v němčině, nicméně vychází z něj i řada současných autorů (např. Kuster a kol., 2015; Basu a Faust, 2013 nebo Kitz a Tusch, 2012), z českých autorů pak například Hospodářová (2008).

Glasl přichází s typologií horkých a studených konfliktů, jak je patrné z Obrázku 3. **Horké konflikty** jsou zjevné, otevřené, emocionálně pestré konflikty, které mají tendenci eskalovat, pokud se jejich účastníci nemohou smířit. Horké konflikty lze řešit bezodkladně, ale také později, o eskalaci nerozhoduje čas, ale závažnost konfliktů a osobnost účastníků (Basu a Faust, 2013, s. 20-21). Horké konflikty jsou viditelné i pro lidi, kteří se jich přímo neúčastní, protože ti, kteří jsou v konfliktu zahrnuti, dávají své postoje a vnímání otevřeně najevo (Kuster a kol., 2015, s. 290).

Studené konflikty jsou pak takové, kdy je interakce do jisté míry paralyzovaná. Zklamání, frustrace či nenávistné pocity mají na účastníky konfliktu jednoznačně destruktivní vliv. Konflikt je nepřímý, mezi účastníky tedy nedochází k přímým hádkám, a to i proto, že se strany ani osobně setkat nechtějí (Kuster a kol., 2015, s. 291). Takové konflikty se však také mohou stupňovat, protože „tiché napětí“ vede k prohlubování výše zmíněných pocitů, spíše než k řešení. Studený konflikt se pak také díky tomuto napětí může proměnit v horký konflikt (Basu a Faust, 2013, s. 21). Autoři dále uvádějí, že právě studených konfliktů je v podnikání většina a že právě fakt, že spolu účastníci konfliktu otevřeně nehovoří, je hlavním nebezpečím tohoto typu konfliktu (Basu a Faust, 2013, s. 22).

Obrázek 3 Typologie konfliktů dle Friedricha Glasla



Zdroj: Basu a Faust (2013, s. 20)

1.2.1 Typy konfliktů z manažerského pohledu

Z pozice manažera jsou konflikty součástí práce s lidmi a týmy a protože je jedním z úkolů manažera vést a řídit lidi, konflikt management je běžnou součástí jeho práce. Z manažerského pohledu existuje několik typů konfliktů (Bednář, 2017):

- konflikty mezi úrovněmi řízení;
- konflikt uvnitř řízené skupiny;
- konflikty na úrovni řízení.

Konflikty mezi úrovněmi řízení zahrnují samy o sobě více typů konfliktů. Jedná se o situace, kdy podřízený neplní úkoly, podřízený zpochybňuje autoritu, neuznání autority skupinou a konflikty z ní plynoucí, konfliktní člověk na podřízené úrovni, konflikt mezi manažery nebo konflikt mezi odděleními.

Pokud **podřízený neuznává autoritu nadřízeného**, lze to řešit eskalací. Komplikovanější je však situace, kdy **autoritu manažera nerespektuje celá skupina**. Toto se může stát, nastoupí-li nový (například externí) manažer, který má vést skupinu interních zaměstnanců. Často takový manažer demonstruje svou sílu plynoucí z formální autority, aby si své postavení zlepšil, nicméně toto nevede k cíli. Nástroj, který by naopak manažer měl v této situaci uplatnit, je zpětná vazba. Odmítnutí skupinou může také nastat, je-li manažerem zvolen kolega ze stejné úrovně hierarchie a okolí si myslí, že jeho povýšení není “zasloužené”, nebo s ním mají negativní zkušenosti již z předchozího období (Bednář, 2017, s. 54-57).

Manažer se rovněž musí vypořádat se situací, kdy je **konfliktní člověk na pozici podřízeného**. Takový podřízený konflikty vyhledává i vyvolává, dovede se v konfliktech velmi obratně orientovat a nepocítuje v nich takový stres a nepříjemné pocity jako nekonfliktní typy lidí. Sám dokonce konflikty aktivně vytváří, což může na týmy působit v celkovém důsledku až destruktivně. Konfliktní typ sice dokáže podněcovat změny, přicházet s novými nápady a inovacemi, což může pozitivně ovlivnit chod podniku, nicméně narušení pracovní atmosféry a celkové dynamiky týmu je problém. Kolegové od manažera očekávají, že tento problém manažer nějak vyřeší, že podřízeného usměrní nějakými manažerskými nástroji, které má k dispozici či stylem vedení. Není to však jednoduché, protože konfliktní typ na takovou situaci čeká, umí se pohybovat v konfliktech i s autoritami a svou obratností dokáže vyhrávat i takové konflikty, v nichž je formálně na nižší pozici. Manažer tedy musí jednat velmi uvážlivě, nicméně nekompromisně (Bednář, 2017, s. 58-60).

Konflikt se může odehrávat i **mezi manažery**. Přestože každý manažer vede svůj tým, a nemusejí tedy spolu tyto účastníci konfliktu do styku přicházet velmi často, riziko konfliktu mezi manažery tkví v jeho “rezonančním potenciálu”. Tedy v tom, že může mít dopad jak na nadřízená patra, tak i podřízená, a může tak ovlivnit celý chod firmy. Konflikt mezi manažery je jasnou známkou pro podřízené, že vedení není jednotné a stabilní. Proto by se účastníci tohoto konfliktu měli snažit své spory řešit mimo své týmy a mimo výkonnou strukturu firmy (Bednář, 2017, s. 61-64).

Horší variantou konfliktu mezi manažery je vlastně **konflikt mezi odděleními**. Ten může nastat právě, pokud se odehrává konflikt mezi manažery a tým za svým manažerem stojí. V tu chvíli se do konfliktu dostávají obě skupiny. Obě oddělení zpravidla rychle identifikují své mluvčí, kteří komunikují své názory a postoje s druhou stranou. Úkolem manažera obou skupin je však tyto tábory co nejrychleji uklidnit a vyzvat je ke “klidu zbraní”. Konflikt mezi odděleními může totiž snadno z profesní roviny přerůst do osobní, což může mít dopad na produktivitu všech pracovníků v obou skupinách, tedy i na celý chod firmy (Bednář, 2017, s. 64-67).

1.2.2 Specifické typy konfliktů na pracovišti

Bednář a kol. (2013, s. 98) uvádí i několik tzv. zvláštních typů konfliktů, které se objevují v organizacích a mohou ovlivnit každodenní fungování pracovníka zasaženého takovým konfliktem. Mezi tyto konflikty řadí **genderový a generační konflikt**. Oba typy konfliktů mohou být dlouhodobé a latentní, což znamená, že okolí si jich vůbec nemusí všimnout, protože účastníci konfliktů své antipatie a postoje nedávají otevřeně najevo. Konflikt mívá dlouhodobý charakter právě i proto, že časté setkávání se účastníků konfliktu na pracovišti může konflikt prohlubovat. Stačí k tomu drobná krátká setkání, maličkosti, které podporují trvání konfliktu. Pozitivním efektem těchto typů konfliktů však může být to, že podporují soutěživost, tedy kreativitu a akceschopnost.

Genderový konflikt je konflikt mezi pohlavími, jehož podstatou není samotný názorový rozdíl, ale skutečnost, že účastníci jsou příslušníci různých pohlaví. Tato skutečnost je pro účastníky genderového konfliktu dostatečná, protože věří, že právě rozdílnost pohlaví vede k rozdílným pracovním schopnostem, a tedy i k rozdílným příležitostem. Typickým případem takového konfliktu může být příchod nové vedoucí pracovnice do mužského prostředí, výrazný posun zdrojů, posun pravomocí mezi pohlavími nebo jen změna v poměru mužů a žen v pracovním kolektivu (Bednář a kol., 2013, s. 98-99).

Generační konflikt vnímá Bednář a kol. (2013, s. 99) jako přirozený konflikt mezi staršími a mladšími pracovníky. Tvrdí, že starší pracovníci se snaží ubránit svůj konzervativní způsob práce a udržet si své postavení, zatímco mladí přinášejí inovace a usilují o místo starších. Tento názor potvrzuje i Gelston a kol. (2010, online). Autoři článku navíc ale přidávají vysvětlení, v čem tkví konkrétní důvody, proč jsou generace tak odlišné v podmínkách České republiky. Tvrdí, že se v českých společnostech nacházejí celkem tři skupiny pracovníků, které lze klasifikovat dle generace.

Nejstarší skupinu tvoří tzv. „předhusákovská“ či „poválečná“ generace, druhou skupinu tzv. „Husákovy děti“ (tedy lidé narozeni během populační exploze v 70. letech) a třetí skupinu tvoří tzv. „Generace Y“, tedy mladí lidé narozeni v 80. a 90. letech, kteří teprve před několika lety ukončili svá studia a vstupují na pracovní trh. Právě fakt, že třetí generace nezažila socialismus či si z něj pamatují velmi málo, protože ho poznali jako malé děti, může vést k odlišným pracovním návykům, hodnotám, náhledu na práci, vztahu k práci a dalším aspektům, které jsou dostatečné na to, aby vyvolaly generační konflikty na pracovišti (Gelston a kol., 2010, online).

Dalším specifickým typem konfliktu, se kterým je možné se na pracovišti setkat, je šikana na pracovišti, která může mít více forem, a to podle toho, v jakém postavení jsou účastníci konfliktu. Nejčastěji se objevuje **mobbing**, tedy systematické trápení či obtěžování zaměstnance jiným zaměstnancem, a to na stejné úrovni hierarchie. Pakliže by toto nastalo ze strany vedoucího pracovníka, jev se nazývá **bossing**. Šikana ze strany podřízeného se pak nazývá **staffing**. (Kocianová, 2010, s. 183). Pokud spolu touto formou soupeří dva pracovníci o jednu vedoucí pozici, nazývá se konflikt termínem **chairing** (Wagnerová a kol., 2011, s. 130). Tyto čtyři jevy spolu souvisí, protože při nich dochází k totožným situacím, jako je „*šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování jeho práce, znevažování jeho výkonů a schopností, poškozování soukromí, osobnosti a zdraví*“ (Kocianová, 2010, s. 183).

Existuje i řada jiných rozdělení a typologií, není však předmětem práce obsáhnout všechny z nich. V této práci byly zmíněné typologie, s nimiž se v literatuře v současnosti pracuje, a které jsou aplikovatelné na pracovní prostředí. Nicméně obecně platí, že výskyt všech výše zmíněných jevů a konfliktů ovlivňuje firemní kultura v daném podniku.

1.2.3 Řešení konfliktů

Plamínek (2012, s. 41) představuje model řešení konfliktů, který je založen na dvou proměnných; zdali účastníci konfliktu mají pod kontrolou **proces** řešení konfliktu a **výsledek** řešení konfliktu. Jednoduchou maticí, která je zobrazena na Obrázku 4, pak vznikne systém řešení konfliktů, který nabízí šest strategií: pasivita, delegace, náhoda, facilitace a mediace, vyjednávání a projednávání, násilí.

Obrázek 4 Řešení konfliktů dle Plamínka

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO
		Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?	

Zdroj: Plamínek (2012, s. 41)

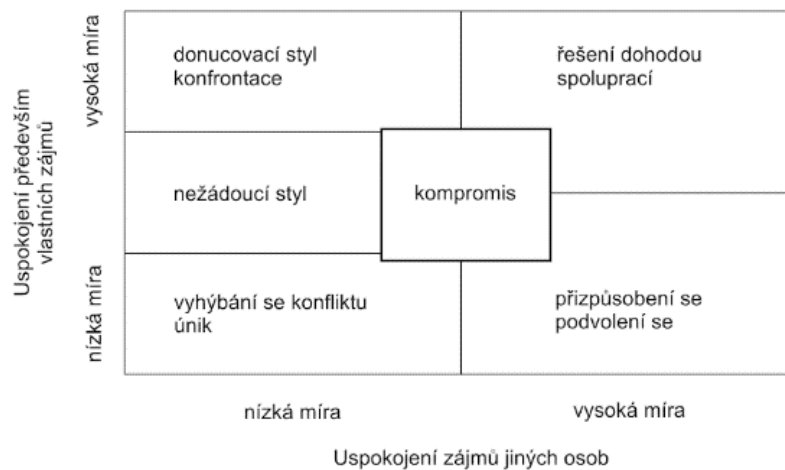
Jak říká autor, *“některé konflikty je možné řešit nečinností”* (Plamínek, 2012a, s. 41). **Pasivita** je doporučený způsob řešení konfliktů, kdy účastník nemá pod kontrolou ani způsob řešení konfliktu, ani jeho výsledek. Zbývá tedy jediné věřit, že “rozvířené vody” brzy utichnou a konflikt pomine. Nevýhodou pasivity je právě nemožnost kontroly situace, což může vést k narušení vztahů účastníků konfliktu. Druhou strategií v podobné situaci, kdy není kontrola ani nad výsledky, ani nad řešením, je **delegace**, tedy svěřením konfliktu někomu jinému. Pracovník se může obrátit na svoje personální oddělení nebo na nadřízeného a touto eskalací vlastně deleguje problém na někoho jiného. Nicméně je pak potřeba akceptovat výsledek takového jednání, přestože nemusí být vždy v souladu se zájmy toho, kdo konflikt delegoval (Plamínek, 2012a, s. 41-42).

Jestliže účastník konfliktu může kontrolovat průběh konfliktu, ale nikoli jeho řešení, může si taktéž vybrat ze dvou strategií. Jednou z nich je **náhoda**. Může si náhodně zvolit výsledek, a vymanit se tak z konfliktu. Výhodou náhody je to, že není zaujatá, tedy, výsledek je spravedlivý, poněvadž je náhodný. Druhou ze strategií při této situaci je **násilí**. Strany se mohou rozhodnout, že budou konflikt řešit násilím, tedy proces řešení pod kontrolou mají, ale výsledek nikoli. Tento způsob řešení konfliktů je však nepřijatelný a nelegitimní (Plamínek, 2012a, s. 43).

Opačnou situací je, když účastník konfliktu může kontrolovat jeho výsledek, ale nikoli průběh. V tom případě se hovoří o **mediaci a facilitaci**. Do procesu řešení konfliktu se zapojují další strany, nezávislí odborníci nebo autority, které jsou delegovány účastníky konfliktu, aby proces řešení kontrolovaly. Poslední strategií je pak **vyjednávání a projednávání**, což je ideální stav, protože strany mají pod kontrolou oba aspekty konfliktu a situace je otevřena diskusi a komunikaci (Plamínek, 2012a, s. 42).

Plamínkův model však nezohledňuje interakce více strategií mezi sebou. Neposkytuje přehled o tom, k čemu vede střet jednotlivých strategií, které autor předložil. Naopak model, který ve své publikaci představuje Mikuláščík (2015, s. 87), toto zohledňuje, což znázorňuje Obrázek 5. Z obrázku je patrné, že středem jednotlivých strategií je kompromis. Cílem tedy je, aby se účastníci konfliktu přiblížili tomuto středu, čímž se přibližují pochopení druhého a konflikt má mnohem větší šanci na řešení.

Obrázek 5 Řešení konfliktů dle Mikuláščíka



Zdroj: Mikuláščík (2015, s. 87)

Mikuláščík sleduje míru uspokojení vlastních zájmů v porovnání s mírou uspokojení zájmu druhých osob. Na základě porovnání jednotlivých hodnot vzniká matice šesti strategií, tedy stejný počet jako představil Plamínek (2012).

Na Obrázku 5 se nachází „řešení dohodou, spoluprací“. **Spolupracující styl** je vhodným způsobem k řešení konfliktů. Vyznačuje se respektem k zájmům druhého, ale ne potlačením zájmů vlastních. Konflikty jsou z tohoto pohledu vnímány jako příležitosti ke zlepšení, tvořivosti a akceschopnosti. Zaměstnanci by jistě ocenili, pokud by jejich manažer používal právě tuto strategii pro řešení konfliktů (Mikuláščík, 2015, s. 87).

Další dvě strategie představují určitou formu úniku od konfliktu. Jednou z nich je **strategie přizpůsobení**, což je velmi submisivní styl řešení problému, kdy nemusí jít vždy jen o to, že účastník je slabý a neprosadí se, ale může se také sebeobětovat v zájmu spolupráce s ostatními. Pokud by takto jednal vedoucí pracovník, bylo by jeho jednání pravděpodobně hodnoceno jako slabost a neefektivní styl řízení. Při jednání s těžko zvládnutelnými pracovníky se ale tento styl může uplatnit (Mikuláščík, 2015, s. 88).

Za **nežádoucí styl** považuje autor takový styl řešení konfliktu, kdy se jedinec o druhé nezajímá, nezáleží mu na názoru druhého, projevuje se neasertivně a nespolupracuje. Je to přístup, kdy chce pracovník zůstat neutrální při sporu svých spolupracovníků a dělá, že žádný konflikt nevidí. Pokud konflikt příliš neovlivňuje pracovní klima, je tento přístup vhodný. Opakem je strategie **konfrontace**, která může vést až k narušení interpersonálních vztahů, protože účastníci konfliktu, kteří praktikují tento styl řešení konfliktů, mohou ztrácet sebekontrolu. Na druhou stranu konflikt se může urychlit, a skončit tak dříve (Mikuláščík, 2015, s. 89).

Ještě vyhocenějším stylem je **donucovací styl**, který spočívá ve vyvíjení nátlaku na druhého, prosazování svých zájmů bez ohledu na druhého a nerespektování názoru ostatních. Na druhou stranu i tento styl může mít v pracovní praxi své uplatnění, a to zejména v případě, je-li třeba činit nepopulární opatření. Za nejefektivnější způsob je pak považována strategie dohody, tedy **kompromis**. Tento způsob řešení konfliktů je založen na snaze vyslechnout obě strany a nalézt průnik jejich zájmů. Pokud jsou obě strany ochotny o trochu ustoupit, řešení konfliktu se může snadno vyjevit (Mikuláščík, 2015, s. 88).

Zcela odlišné paradigma řešení konfliktů prezentuje Say a Margaret McConnon (2009). Jejich teorie obsahuje čtyři kroky k řešení konfliktu (McConnon, 2009, s. 111):

- ukázat uznání názorů druhé strany;
- zjistit potřeby;
- snažit se, aby druhá strana sama navrhla řešení;
- snažit se, aby ani jedna strana neodešla poražená.

První krok je ukázat uznání názorů druhé strany. Pokud totiž někdo kritizuje práci pracovníka, jeho přirozenou reakcí je obrana, hájení se, čímž se konflikt neřeší, naopak, strany jsou ve svém postoji vyhraněnější. Není potřeba se vzdávat vlastního názoru, aby byl účastník konfliktu schopen uznat názor protistrany. Tímto uznáním se tvoří atmosféra spolupráce, což vede k asertivní diskuzi, kdy není cílem spolu souhlasit, ale být vůbec schopni diskuze. Autoři navrhnou sadu otázek, pomocí nichž je možné ukázat, že účastník konfliktu respektuje názory druhé strany, což může zmírnit odpor protistrany: Jak byste si tedy přál, aby to bylo? Jak bych vám v tom mohl pomoci? (McConnon, 2009, s. 99).

Druhý krok spočívá ve zjištění potřeb protistrany. Tyto potřeby nejsou zprvu komunikovány otevřeně, protože bývají skryté za požadavky. Pokud však strany trvají na protichůdných požadavcích, konflikt pokračuje. V takovém případě autoři navrhnou otázku Proč?, která má zmírnit protichůdné potřeby. I v tomto případě autoři použijí sadu otázek, která má vést ke smíru, např. Proč to považujete za důležité? Z jakého důvodu vám to vadí? Z jakého důvodu si to přejete? apod. (McConnon, 2009, s. 101).

Třetím krokem je vyvinout snahu k tomu, aby protistrana sama chtěla navrhnout řešení konfliktu. Návrhem vlastního řešení totiž hrozí zkresení vlastními pocity a postoji, což nemusí vést k řešení. Vhodnou alternativou je vybídnout protistranu k návrhu řešení, což v druhém vyvolá pocit participace na řešení, aktivitu, kreativitu a spolupráci. Autoři i v tomto kroku navrhnou čtenářům otázky, které mají použít, aby se přiblížili řešení konfliktu; např.: Jak bychom podle vás mohli problém vyřešit? Jaký je tedy váš návrh? Co bychom měli udělat, abyste dosáhl svých potřeb já svých? apod. (McConnon, 2009, s. 102).

Poslední, **čtvrtý krok** řešení konfliktu, je snažit se, aby ani jedna strana neodešla s pocity porážky. Každý návrh by měl být zvážen jako alternativa a neměl by být předem odsouzen jen proto, že s ním přišla protistrana. Přestože na první pohled řešení nemusí vypadat férově, může inspirovat k jiné variantě, která nakonec bude vyhovovat všem účastníkům konfliktu.

Pokud strany projdou všechny tyto fáze a stále nenachází řešení, je možné použít techniku tří segmentů, která spočívá v tom, že se zahájí rozhovor a podnítí diskuze. Tyto segmenty jsou (McConnon, 2009, s. 108): současné chování (snaha popsat aktuální chování protistrany); vlastní reakce (sdělit protistraně názor na jeho/její chování) a požadované chování (sdělit protistraně vlastní představu o jeho/jejím chování).

1.3 Příčiny konfliktů v pracovním prostředí

Konflikty v pracovním prostředí jsou specifické tím, že se účastníci konfliktu spolu nemohou přestat jen tak stýkat, pokud sdílí stejné pracoviště. Tím jsou nuceni být opakovaně vystaveni těm, s nimiž byli v minulosti nebo jsou v současnosti v konfliktu a zároveň jsou vystaveni konfliktům ostatních. Je tedy zřejmé, že není možné z pracovního prostředí konflikty zcela odstranit, zejména jedná-li se o korporátní prostředí, kde se setkávají stovky lidí na poměrně malé ploše.

Nejčastěji se konflikty na pracovišti týkají, dle Kejvala, tří oblastí: peněz, provozu a pracovní náplně. **Srovnávání se ve mzdách a benefitech** považuje Kejval (2014, online) za největší riziko vzniku konfliktů na pracovišti. Nejedná se přitom jen o výši mzdy nebo platu, ale i o součet benefitů nebo bonusů, které jsou nastavovány mnohdy individuálně. Je tedy přirozené, že kolegové výši své odměny porovnávají, zejména, vykonávají-li stejnou pozici. Většinou se zaměstnavatelé snaží toto ošetřit v pracovní smlouvě, kde píšou, že informace o výši odměny je důvěrná a týká se pouze smluvních stran, nicméně jsou to právě kolegové, kteří spolu komunikují na denní bázi a které tyto rozdíly především zajímají. Autor proto navrhuje mít takový systém odměňování, kdy bude jasné, do které části mzdové hierarchie pracovník patří. Rovněž navrhuje i hierarchii benefitů (např. dle počtu odpracovaných let apod.), aby bylo všem pracovníkům jasné, proč má například někdo vyšší hodnotu stravenek (Kejval, 2014, online).

Druhou oblastí pracovních konfliktů jsou tzv. **“žabomyší války v kuchyňce či na parkovišti”** (Kejval, 2014, online). Manažeri se těmto typům konfliktů příliš nevěnují, nicméně jsou dost významné, protože pracovníci jsou schopni týdně diskutovat o drobných konfliktech, jako např. parkovací pravidla u pracoviště, zejména, má-li management vyhrazená místa k parkování. Mezi další konflikty tohoto typu patří používání cizího nádobí v kuchyňce, hádky o nastavené teplotě v kanceláři nebo o klimatizaci. Tyto zdánlivé drobnosti, které se však často opakují, mají dlouhodobý charakter, což může ovlivňovat atmosféru celého pracoviště. Autor navrhuje mít stanovená jasná pravidla i v těchto zdánlivých maličkostech a vyžadovat jejich dodržování. Ve velkých korporacích, dle autora, není místo na demokracii (Kejval, 2014, online).

Poslední oblastí jsou **problémy v týmu**, které plynou z rozdílných povah osobností pracovníků. Někdy se může stát, že je díky jednomu členovi týmu ohrožen celý tým, např. má-li být tým odměněn za dodání projektu, ale jeden člen svou práci ještě nedokončil. Kolegové jsou pak schopni vyvinout takový tlak na pomalejšího kolegu, že svou práci ani v klidu dokončit nemůže. Manažer by měl takové situaci předejít tím, že bude celou dodávku monitorovat. Do této oblasti však patří i milostné či rodinné vztahy na pracovišti, které jsou rovněž běžnou součástí korporací (Kejval, 2014, online).

Riziko vzniku konfliktů je tedy na pracovišti stále přítomné. Bednář (2013, s. 93) však na rozdíl od Kejvala identifikuje jiné tři nejčastější příčiny pracovních konfliktů; boj o zdroje, o moc a o společenskou pozici. Urban (2017, s. 14) v podstatě toto potvrzuje a přináší odůvodnění, proč se tyto konflikty vyskytují. Za konflikty podle něj stojí vnitřní a vnější faktory motivace. *“K vnitřním faktorům motivace řadí ty, které souvisejí s prací jako takovou: jde o potřeby, které si lidé uspokojují již při výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co za provedení své práce získávají”* (Urban, 2017, s. 14).

Vnitřní faktory motivace jsou čtyři: samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. **Samostatnost** je motivačním faktorem z toho důvodu, že pochází z přirozené touhy člověka řídit svou činnost a práci, což neznamená, že manažer dá zaměstnanci volnou ruku ve všem, ale přiměřená míra samostatnosti je nezbytná i pro rozvoj pracovníka. Ten se pak naučí lépe organizovat čas, prioritizovat apod.

S tím souvisí i vnitřní faktor učení se novým věcem a **rozvíjení vlastních schopností**. Lidé jsou přirozeně hnáni za pokrokem, a to se týká i pracovního prostředí. Zvyšování schopností totiž vede i k posilování sebevědomí. Třetím faktorem jsou **viditelné výsledky práce**. Pracovníci chtějí vidět výsledky své práce, což souvisí s předchozím faktorem, rozvíjení vlastních schopností. Posledním faktorem je dělat něco, co má nějaký širší společenský význam, nejen zvyšování firemního obrátu (Urban, 2017, s. 14-15).

Vnější faktory motivace obsahují hmotné a nehmotné faktory. Mezi **nehmotné** faktory patří například rozvržení pracovní doby, spokojenost se vztahy na pracovišti nebo pracovní prostředí. Pochopitelně výraznějším vnějším faktorem motivace jsou faktory **hmotné**, zejména mzda. Peníze jsou motivačním faktorem ne pro ně samotné, ale protože díky nim může pracovník uspokojit svoje potřeby – bydlení, strava, zabezpečení rodiny apod. Platí však, že stejně jako „*motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá*“, pokud je peněz nedostatek, motivace k jejich získání prudce roste (Urban, 2017, s. 16-17).

Právě odměňování pracovníků může být častým zdrojem konfliktů, nicméně je důležité si uvědomit, že odměňování nejsou jen peníze. Každá společnost musí vytvořit systém odměňování, který bude spravedlivý vůči zaměstnancům a zároveň bude zohledňovat potřeby a možnosti podniku. Odměňování zahrnuje tedy nejen samotnou mzdu nebo plat, ale i zaměstnanecké výhody, povýšení zaměstnance, jeho vzdělávání, pověření významnými úkoly či vytvoření příznivějších pracovních podmínek (Koubek, 2011, s. 158).

Mzdová politika každé firmy je jiná. Zaměstnavatel musí ohodnotit každé pracovní místo, zvážit jeho náklady a přínos pro podnik. Zároveň je třeba zohlednit zkušenosti jednotlivých pracovníků, proto běžně nastává situace, že pracovníci na stejné úrovni řízení, kteří vykonávají zhruba stejnou práci, jsou hodnoceni různě (Koubek, 2011, s. 168).

Význam mzdy v motivaci pracovníka je velmi velký. Zaměstnanec si je vědom závislosti mezi výší své odměny, svým vynaloženým pracovním úsilím a svými výsledky. Právě toto vědomí může být zdrojem konfliktu, když tyto aspekty porovná zaměstnanec se svými kolegy. Pokud shledá rozdíl mezi těmito aspekty, může se cítit nedostatečně ohodnocen, což může vyvolat konflikt nejen mezi spolupracovníky, ale i mezi zaměstnancem a nadřízeným, který o výši mzdy rozhodl (Armstrong a Tylor, 2015, 414-418).

1.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších personálních činností. Kociánová (2010, s. 160) považuje odměňování zaměstnanců za významnou personální oblast. Autorka dále uvádí, že odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které může využít nejen organizace, ale i vedoucí pracovníci. Koubek (2015, s. 283) ve své knize uvádí, že odměňování zaměstnanců neznámá pouze mzdu nebo plat, který poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Odměnu můžeme chápat jako „odměňování prací konaných na základě dohod, prací konaných mimo pracovní poměr“ (Brodský, 2009, s. 70).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 425) se odměňování dělí na tři základní složky:

- Peněžní odměny (finanční, hmotné) – pevné, pohyblivé mzdy a platy.
- Nepeněžní odměny (nefinanční, nehmotné) – uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst.
- Zaměstnanecké výhody (nepřímé odměny) – služební auto, stravenky.

V současném systému řízení lidských zdrojů používáme nejen peněžní formy odměňování, ale také nepeněžní formy odměňování. Koubek (2015, s. 283) uvádí, že pojem odměňování v dnešním světě nezařazuje pouze tzv. peněžní odměny, jako je například mzda, plat, ale také jiné druhy odměn, jakou jsou například zaměstnanecké výhody, ústní pochvaly nebo různá povýšení. S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong (2009, s. 20). Dále Armstrong a Taylor (2015, s. 425) uvádí, že některé formy nefinančních odměn nemají hmotnou povahu, ale dokáží přispívat ke spokojenosti pracovníka. Šikýř (2016, s. 124) doplňuje, že účelem odměňování je spravedlivě ohodnotit výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k dosažení požadovaného výkonu.

Cílem odměňování je podle Armstronga (2009, s. 20) propojovat postupy odměňování v podniku s celkovými cíli podniku. Jak zmiňuje Šikýř (2016, s. 128), spravedlivé odměňování zaměstnanců vede ke spokojenosti vlastních potřeb a zároveň i těch ekonomických. Zaměstnavatel musí mít nějaký strategický cíl. Odměňování je jednou z činností, která může tyto cíle a potřeby zajistit. Armstrong (2009, s. 20) souhlasí a dodává, že je velice důležité mít v organizaci dobře motivované zaměstnance, protože ti jsou důležitou součástí podniku. Podle Blažka (2014, s. 169) je mzda jako jeden z hlavních prostředků a ocenění za pracovní výkon, považován za nejdůležitější motiv k práci v dané firmě.

1.4.1 Systém odměňování

Aby byl systém odměňování efektivní, měl by být motivující a hlavně spravedlivý ke všem zaměstnancům. Kociánová (2010, s. 161) uvádí základní složky odměňování, a to odměnu, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu. Armstrong (2009, s. 42) k tomu dodává, že cílem odměňování je maximalizovat dopad různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. Zároveň si podle Koubka (2011, str. 161) organizace systémem odměňování vytváří svou vlastní konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců by mělo pracovníky motivovat a snažit se je vést k co nejefektivnější práci. Zároveň by mělo být akceptovatelné zaměstnancem a nemělo by být v rozporu s právními normami.

1.4.2 Strategie odměňování

Armstrong a Taylor (2015, s. 413) uvádí, že strategie odměňování zaměstnanců by měla být podporována filosofií odměňování. Dále Armstrong (2009, s. 57) uvádí, že správná strategie odměňování zaměstnanců by se měla řídit potřebami podniku a být v harmonii nejen s podnikovými strategiemi, ale i s personálními strategiemi. Šikýř (2016, s. 128) zmiňuje, že nejdůležitějším důvodem odměňování pracovníků je ten, aby byl výkon zaměstnanců hodnocen spravedlivě. Zaměstnavatel by se tedy měl snažit zaměstnance stimulovat efektivně k výkonu a plnění jeho stanovených cílů. Podle Koubka (2009, s. 283), má každý zaměstnanec své specifické potřeby, které záleží na osobnosti pracovníka a především souvisí s jeho potřebami, zájmy, postoji a hodnotami jednotlivce. Systém odměňování by měl sloužit k tomu, aby si udržel a následně nalákal množství zaměstnanců, kteří odpovídají i příslušné kvalitě. Systém odměňování by měl být pro zaměstnance vždy motivačním faktorem. Koubek (2015, s. 287) uvádí základní otázky k odměňování:

- Zaměření se na mzdové tarify a platové třídy, které závisí na struktuře pracovních míst v organizaci.
- Zaměření se na odměňování zaměstnanců jakožto jednotlivců a kontrolování, zda zaměstnanec plní pracovní úkoly.
- Učinit rozhodnutí, zda je lepší platit zaměstnance za odpracovaný čas nebo za výsledky jeho práce.
- Určit jaké budou příplatky a zaměstnanecké výhody.
- Organizace musí řídit a kontrolovat výši mezd.
- Vybrat vhodné formy odměn a vytvořit strukturu odměňovacího systému zaměstnanců v organizaci.

Pokud si organizace stanoví tyto otázky a navrhne jejich řešení, tak to ovlivní budoucnost účinnosti odměňování v organizaci, což je spjato s motivačním účinkem.

1.5 Empirická východiska zkoumaného problému

Kapitola 2.2.3 představila některé modely pro řešení konfliktů, které zpracovali čeští autoři. Model Mikuláštika, který byl pouze teoretický, se nápadně podobá modelu z roku 1974, který představili autoři Thomas a Kilmann. Tito výzkumníci předložili nejen strategii zvládnání konfliktů, ale předložili i nástroj, jak styl řešení konfliktů empiricky změřit. Vyvinuli jednoduchý dotazník, který obsahuje třicet dvojic tvrzení a dotazovaný má vždy určit, které z dvojice tvrzení je bližší jeho vlastnímu chování či názoru. Každé tvrzení ve dvojici odpovídá vždy jedné z pěti strategií řešení konfliktů. Po vyhodnocení respondent zjistí, jaké strategii řešení konfliktů se blíží nejvíce. Pokud dotazovanému vyjde více než jeden styl, není to na škodu, ba naopak, svědčí to o vyšší sociální přizpůsobivosti. Dotazník i jeho vyhodnocení je k nahlédnutí v Příloze č. 1 (Lahnerová, 2012, s. 59).

Konkurenční a soupeřivý styl představuje styl nazvaný Žralok. Tito lidé více jednájí na základě svého úsudku než diskutují. Výhodou takového přístupu je, že se dokáží zachovat rychle a rozhodně, vyžaduje-li to situace. V pracovním prostředí se uplatňuje zejména v situacích, kdy je potřeba činit velmi nepopulární rozhodnutí jako je propouštění zaměstnanců či snižování benefitů (Lahnerová, 2012, s. 63). Naopak kooperační nebo také **integrativní styl** řešení konfliktů bude mít pracovník, kterému v dotazníku vyjde profil Sova. Tento zaměstnanec se snaží dosáhnout dohody a uspokojit alespoň částečně všechny zainteresované strany. K tomu používá diskuzi. Vyslechne potřeby všech zúčastněných a následně analyzuje situaci tak, aby výsledkem byla pro všechny přijatelná varianta (Paulík, 2017, s. 135).

Když je málo času na vyjednávání, uplatní se **kooperační styl**, který symbolizuje profil Lišky. Pracovník tohoto typu je sice kompromisu v konfliktu schopen, nicméně nevnímá kompromis jako úspěch toho, že se s druhým dohodl, ale vnímá kompromis jako prohru, protože nedosáhl svých zájmů kompletně. Ještě méně úspěšný ve svých cílech je přizpůsobivý neboli **adaptační styl**, kterému se v typologii přezdívá Medvídek. Jedná se o pasivní přístup, který místo prosazení svých zájmů upřednostňuje udržení dobrých vztahů. V konfliktech se tedy potlačuje (Paulík, 2017, s. 135). Posledním stylem řešení konfliktů z této typologie je **únikový styl**, charakterizovaný symbolem Želvy. Tento typ pracovníka konflikt vědomě popírá, chce zůstat v klidu, získat čas. Velmi snadno se vzdává svých cílů, když se dostane do sporu, což ho v pracovním výkonu může velmi omezovat (Paulík, 2017, s. 134).

Konflikty na pracovišti lze tedy zkoumat například z tohoto pohledu, tedy z pohledu, jaký styl řešení je vlastní jednotlivým pracovníkům. Tomuto šetření by však mělo předcházet ještě obecnější šetření, a to s cílem zjistit, v jaké míře se konflikty na pracovišti vůbec vyskytují.

V České republice existuje několik subjektů, které se touto výzkumnou otázkou profesionálně zabývají. Jedním z nich je například společnost **WorkTest**, která testuje přítomnost konfliktů na pracovišti psychodiagnostickým systémem vlastní výroby. Systém dokáže změřit přes tři sta faktorů (osobnostní, výkonové, rizikové), ale i motivační či interpersonální faktory. Pomocí tohoto nástroje lze zmapovat výskyt konfliktních situací jako jsou pomluvy, intriky, manipulace, nátlakové situace či jednání, mobbing, bossing apod. (Worktest, 2019, online).

Jinou variantu nabízí například společnost **Focus Agency**, která si klade výzkumné otázky související s výskytem konfliktů ve zkoumaném subjektu; např. čím jsou konflikty způsobeny, či vznikají z důvodu špatně nastavené organizace či z důvodu firemní kultury, zdali vznikají ve firmě konflikty či struktury, které konflikty podporují apod. Takový výzkum je schopný odhalit konfliktní linie a identifikovat hlavní faktory, proč ke konfliktům v dané společnosti dochází (Focus Agency, 2019, online). Právě tímto směrem bude zaměřen výzkum v praktické části této práce. O jeho aspektech a nastavení pojednává další kapitola.

1.6 Metodika práce

Výzkumným problémem této práce je přítomnost a povaha konfliktů v pracovním prostředí s ohledem na odměňování. Cílem vlastního průzkumu je zmapovat situaci v konkrétním podniku, analyzovat data v souvislostech rozdílných skupin zaměstnanců v kontextu odměňování a formulovat doporučení, která mohou vést ke zmírnění rizik vzniku konfliktů na daném pracovišti.

Hlavní **výzkumnou otázkou** tedy je, zdali je možné považovat odměňování pracovníků za oblast, která je předmětem konfliktů na pracovišti. Sekundární výzkumnou otázkou pak je, které oblasti v rámci odměňování jsou ve vybraném podniku nejvíce rizikové pro vznik konfliktů a které skupiny zaměstnanců (z hlediska pohlaví či věku) jsou více či méně těmito konflikty ohroženy. Aby byly zodpovězeny hlavní výzkumné otázky, je potřeba formulovat několik dílčích:

- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s odměnou za vykonanou práci?
- Jakou mají zaměstnanci zkušenost se sdílením výše své mzdy?
- Do jaké míry mají zaměstnanci zkoumaného podniku zkušenost s konflikty na pracovišti?

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, v České republice existují subjekty, které se zabývají konflikty na pracovišti jako souhrnnou výzkumnou otázkou. Nezkoumají jednotlivé příčiny zvlášť, ale zkoumají konflikty jako celkový jev, a to z mnoha různých úhlů. Z analýzy dostupných zdrojů vyplývá, že tématem, které je představeno v této práci, tedy izolovaný pohled na kauzální vztah konfliktů na pracovišti a odměňování, se výzkumníci dosud tímto způsobem nezaobírali.

Výzkum, který je tedy v této práci představen, má proto spíše **explorační charakter**. Explorační výzkum má poukázat na základní vlastnosti nějakého fenoménu a vztahy mezi nimi, odkrývá příčiny jevu a hledá širší souvislosti, které pak mohou být základními vstupy pro přesnější šetření a definování hypotéz (Reichel, 2009, s. 34-35). Z toho důvodu je vhodné vysvětlit, na základě kterých zdrojů a úvah byly formulovány výzkumné otázky, na které se výzkum snaží odpovědět.

1. Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s odměnou za vykonanou práci?

O důležitosti odměny (zejména pak té finanční) pro zaměstnance hovoří např. Urban (2017) nebo Koubek (2015). Autoři uvádějí, že pokud zaměstnanec není s odměnou za vykonanou práci spokojen, může to mít dopady na celkový pracovní výkon i okolí zaměstnance. Tito zaměstnanci jsou poté náchylnější ke konfliktům. Výzkum tedy bude zjišťovat, zdali jsou lidé ve zkoumané společnosti se svou odměnou spokojeni a pokud ne, zdali se kvůli tomu dostali do konfliktu.

2. Jakou mají zaměstnanci zkušenost se sdílením výše své mzdy?

Jak již bylo řečeno v kapitole 1.3, za největší riziko vzniku konfliktů na pracovišti považují někteří autoři (např. Kejval, 2014) právě srovnávání se ve mzdách a benefitech. Nejedná se přitom jen o výši finanční složky odměny, ale i o porovnávání benefitů nebo bonusů, které jsou nastavovány většinou individuálně. Výzkum v této práci se tedy bude snažit zjistit, zdali k tomuto dochází i ve zkoumaném podniku a pokud ano, zdali je tento jev spojen s konflikty ve zkoumané firmě.

3. Do jaké míry mají zaměstnanci zkoumaného podniku zkušenost s konflikty na pracovišti?

Tato výzkumná otázka zkoumá, zdali si aktér konfliktu uvědomuje, že se v konfliktu nachází. Pokud ano, je pak schopen o konfliktech, kterými prochází, vypovídat. Jelikož se práce zabývá kauzálním vztahem konfliktů na pracovišti a odměňováním pracovníka, je fakt, že si pracovník svou přítomnost v konfliktech uvědomuje, zásadním předpokladem pro získání validních výstupů. Otázka je formulována široce a zahrnuje také celkovou zkušenost pracovníků s konflikty na pracovišti. Zdali jsou schopni je klasifikovat, určit jejich příčinu, jak je vnímají apod. V rámci analýzy této výzkumné otázky bude také cílem zjistit, do jakých typů konfliktů se pracovníci dostali a zdali jejich konflikty, jimiž si na pracovišti prošli, souvisely s odměňováním.

Na základě formulovaných výzkumných otázek je možné rozhodnout o metodě výzkumu. Byla zvolena **kvantitativní výzkumná perspektiva**, protože umožňuje testovat teorie, je časově méně náročná a může být zkoumán i větší počet subjektů. Cílem vlastního šetření není analyzovat každého jednotlivého zaměstnance a porozumět jejich postojům ke konfliktům na pracovišti, ale zmapovat situaci v podniku jako celku. I z toho důvodu se kvantitativní pohled jeví jako vhodnější (Průcha, 2014, s. 107).

Pro účel této práce byla jako **cílová skupina** šetření zvolena Equa banka a její zaměstnanci; bez rozdílu věku, vzdělání či pohlaví, protože cílem průzkumu je i porovnání názorů různých skupin. **Oporou** tohoto **výběru** byl seznam zaměstnanců zvolené banky, který měla autorka práce k dispozici pomocí firemního komunikačního nástroje, kde se emailové adresy všech zaměstnanců nacházejí. Pro jejich oslovení bylo zapotřebí získat souhlas personálního oddělení, což se pro většinu poboček podařilo. Množství oslovených zaměstnanců tedy ovlivnil přímo zkoumaný subjekt.

Protože se pobočky zvolené banky nacházejí po celé republice, jako výzkumná metoda bylo zvoleno **elektronické dotazování**, tedy rozeslání dotazníku pracovníkům pomocí emailové komunikace. Výhodou této metody je nízká časová i finanční náročnost průzkumu či možnost oslovit velký počet respondentů v poměrně krátkém čase. Na druhou stranu tato metoda disponuje nevýhodou, kterou je nízká návratnost (Průcha, 2014, s. 116). Plné znění průvodního dopisu i dotazníku je k dispozici v Příloze 2.

Sběr dat s podporou personálního oddělení proběhl ve dnech 18.2.2019 až 28.2.2019. Pracovníci obdrželi emailem průvodní dopis a odkaz na elektronický dotazník, který byl zpracovaný na stránce www.survio.com. (Survio, 2019, online). Dotazníkem bylo možné oslovit 470 zaměstnanců poboček Equa banky. 144 (tedy 30,6 % návratnost) odevzdalo kompletně vyplněný dotazník.

Dotazník se skládá z 12 uzavřených otázek a je rozdělen na tři části. První část se týká obecně konfliktů v podniku, zdali si zaměstnanci všimají konfliktů ve společnosti, jaké s nimi mají zkušenosti, jak jsou spokojeni se vztahy na pracovišti či z jakého důvodu se dostali do konfliktu na současném pracovišti. Druhá série otázek se týká konfliktů v kontextu odměňování a třetí část představuje pouze sběr sociodemografických dat, které poslouží k analýze skupin.

2. Praktická část

2.1 Představení zkoumané společnosti

Název společnosti:	Equa bank a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Praha 8 - Karlín, Karolinská 661/4, PSČ 18600
Identifikační číslo:	47116102
Převažující předmět podnikání:	Činnosti uvedené v zákoně o bankách č. 21/1992 Sb. v §1 odst. 1) písm. poskytování investičních služeb dle §1 odst. 3 písm. h) zákona o bankách
Průměrný počet zaměstnanců	600 (k 31. 12. 2017)

Equa Bank a.s. vznikla jako IC Banka a.s. v roce 1993. Původně začínala se základním kapitálem 380 000 000 Kč, o tři roky později byl však navýšen na 500 000 000 Kč. V roce 2007 se 100% akcionářem stala skupina Banco Popolare di Verona e Novara S.c.a.r.l., později Banco Popolare Società Cooperativa a základní kapitál české „Equa“ vzrostl na miliardu Kč (Obchodní rejstřík, 2016, online).

Banka se zaměřovala více na malé a střední podniky, přijímala velké množství vkladů, což umožnilo poskytovat více úvěrů. Bance se tak dařilo, že v období následujících čtyř let se bilanční suma zvýšil až o 335 %, přičemž měla v ČR pouze sedm poboček. V roce 2011 došlo k akvizici s Anacap Financial Partners LLP (Anacap, 2011, online) a v rejstříku se poprvé objevuje Equa bank a.s. (Obchodní rejstřík, 2016, online).

V roce 2015 měla Equa Bank v České republice 58 kamenných poboček, moderní internetové bankovníctví a poskytovala služby pro fyzické i právnické osoby. V současné době banka uvádí, že má přes 370 000 klientů a 59 obchodních míst. Aktuální organizační schéma banky je k nahlédnutí na Obrázku 6. V tiskové zprávě z ledna 2019 se banka chlubí oceněním nejlepšího běžného účtu roku v soutěži Finanční produkt roku 2018. Letos také banka umožnila svým klientům platby přes Google Pay, kdy k platbě u obchodníka stačí klientovi pouze přiložit mobilní telefon. Bezkontaktní čtečku mohou využít klienti i při výběru z bankomatů, není tedy třeba zasouvat platební kartu (Equa bank, 2019, online).

2.2 Vlastní výzkum ve společnosti Equa bank a.s.

Následující kapitola představuje výsledky vlastního šetření ve zvoleném podniku, které proběhlo ve dnech 18.2.2019 až 28.2.2019. Výsledky byly zpracovány pomocí programu MS Excel, přičemž kódovaná vstupní data poskytla po skončení výzkumu společnost Survio.

2.2.1 Charakteristika respondentů

Jak již bylo uvedeno v metodice, výběrový soubor tvoří 144 respondentů. Tato kapitola má za cíl výběrový soubor představit z hlediska základních sociodemografických statistik a vazby na zvolenou společnost. První otázka z dotazníku se tedy týkala toho, jak dlouho respondent v Equa Bank pracuje. Ostatní otázky tohoto charakteru (dotaz na pohlaví, vzdělání a věk) byly sice umístěny až na konci dotazníku, nicméně bylo vhodné začít obecnější otázkou než citlivým tématem, kterým konflikty na pracovišti pro někoho jistě jsou.

Z grafu v Příloze 4 vyplývá, že výběrový soubor je tvořen poměrně seniorními pracovníky, což je pro výzkum dobré, protože lidé, kteří pracují v daném prostředí déle než tři roky (40 % respondentů), znají dobře firemní kulturu a prostředí, mají za sebou již mnoho situací, které v podniku nastávají běžně, ale i mimořádně a jejich názory a postoje tak mají velkou vypovídající váhu. Rovněž 29 % respondentů, kteří pracují ve firmě jeden až tři roky, jsou zkušenější pracovníci, kteří velmi dobře znají lokální kulturu a jejich názory na situaci konfliktů na pracovišti mohou mít podobně vypovídající hodnotu jako u předchozí skupiny.

Proti těmto 69 % respondentů, tedy těm, kteří pracují ve společnosti více než jeden rok (29 % jeden až tři roky a 40 % více než tři roky) a jsou již stabilními pracovníky, stojí část výběrového souboru, která je juniorní, tedy zaměstnání ve společnosti méně než jeden rok. Pětina výběrového souboru (21 %) je tvořena respondenty, které lze nazvat nováčky, tedy ti, kteří v Equa Bank pracují méně než půl roku a možná jsou ještě ve zkušební době. I tito pracovníci však mohli být svědky různých konfliktů, a to právě proto, že jsou v novém pracovním prostředí velmi vnímaví, vůči firemní kultuře vystupují zvnějšku, pozorují ji, snaží se do ní včlenit, a tak hodnotí situace více objektivně než pracovníci, kteří tuto kulturu vytvořili a roky se v ní pohybují.

Co se týče **složení výběrového souboru dle pohlaví**, převažují více než dvojnásobně ženy. Ženy tvoří až 71 % souboru, muži pak jen 29 %. Toto je obrazem faktu, že na pobočkách pracuje v Equa Bank na pozici bankéře více žen než mužů. Poměr žen a mužů ve výběrovém souboru zhruba odpovídá celkovému poměru mezi zaměstnanci společnosti, proto bude možné závěry plynoucí z rozdílu názorů obou skupin zobecnit na celý podnik.

Z hlediska věku převažují lidé do 35 let (37 %). Nejvíce zastoupena je věková skupina 26 až 35 let, což jsou pravděpodobně vysokoškolsky vzdělaní lidé, pro které je Equa Bank jedním z prvních zaměstnání. Pouze 12 % respondentů je starších 46 let. Pro tyto pracovníky může být náročné pracovat v mladém kolektivu, tudíž stoupá riziko vzniku konfliktů na pracovišti. Proto budou některé další otázky analyzovány i vzhledem k věkovému rozložení, aby byly odhaleny případné názorové rozdíly mezi různými skupinami. Z hlediska věkového rozložení není výběrový soubor reprezentativní, protože obyvatelstvo ČR je rozloženo více vyrovnaně, tedy mladí lidé do 35 let nepřevažují nad lidmi nad 50 let věku v takové míře (ČSÚ, 2018a, online).

Co se týče **vzdělanostní struktury** výběrového souboru, většina respondentů (67 %) má středoškolské vzdělání. Více než třetina respondentů (33 %) má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Dle posledního sčítání lidu, které Český statistický úřad realizoval

v roce 2011, má středoškolské vzdělání (ať už s maturitou nebo bez) 60 % obyvatel České republiky (ČSÚ, 2014, online). V datech z roku 2018 však ČSÚ uvádí 67,1 % obyvatel se středoškolským vzděláním s maturitou i bez ní. K roku 2018 pak mělo 19 % obyvatel dokončené vysokoškolské vzdělání (vč. vyššího odborného), nicméně v Praze to bylo až 38 % (ČSÚ, 2018, online). Lze tedy říci, že z pohledu vzdělání je výběrové soubor reprezentativní, tedy bylo by možné ho zobecnit na celou populaci.

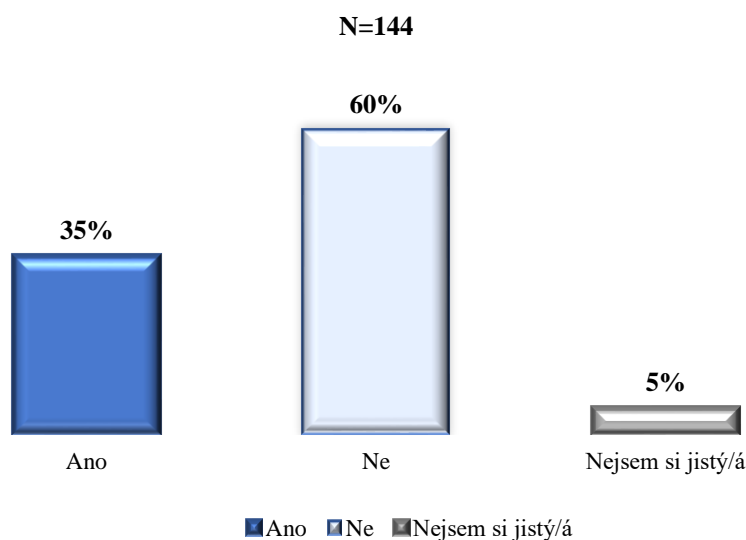
2.2.2 Výsledky šetření a interpretace dat

Výsledky výzkumu jsou rozděleny do dvou částí. První část se týká konfliktů na pracovišti více obecně, tedy, zdali se podle respondentů konflikty na pracovišti vůbec vyskytují, jakou mají povahu, jak se respondent na pracovišti cítí apod. Druhá část je pak zaměřena na odměňování; jak je respondent spokojený s výší své odměny a zdali vnímá na pracovišti nějaké konflikty, které s odměňováním souvisejí.

Část A: Jak respondent vnímá výskyt konfliktů na pracovišti

Druhá otázka, kterou respondenti v dotazníku dostali, se týká obecného výskytu konfliktů na jejich pracovišti, tedy zdali respondenti vnímají, že se nějaké konflikty u nich v práci vůbec odehrávají. Jak vyplývá z Grafu 1, více než třetina respondentů (35 %) uvedla, že se konflikty na jejich pracovišti vyskytují. Dvě třetiny respondentů (60 %) si myslí, že se u nich práci konflikty nevyskytují a 5 % si není jistých. Těchto 5 % respondentů možná vnímá nějaké názorové nesrovnalosti na pracovišti, ale možná si nejsou tyto respondenti jisti, zda situaci klasifikovat jako konflikt. Nebo se jedná o respondenty, kteří konflikty na svém pracovišti vnímají, ale z obavy před identifikováním své odpovědi zvolili tuto neurčitou variantu.

Graf 1 Vyskytují se na vašem pracovišti konfliktní situace?



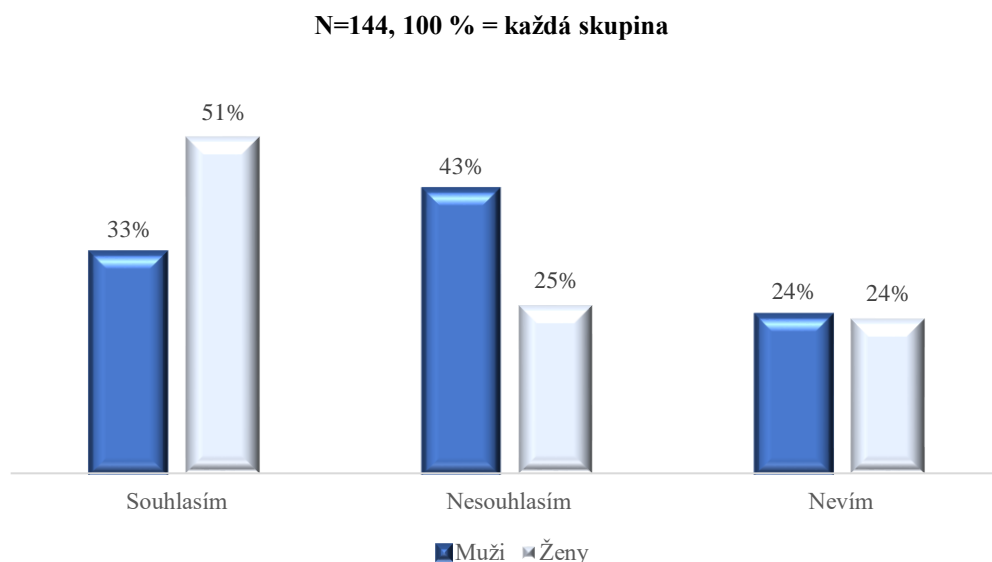
Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Ženy si myslí, že se konflikty na jejich pracovišti vyskytují více, než si to myslí muži. Nicméně čísla jsou poměrně podobná, liší se jen v několika málo procentech. Dvě třetiny dotazovaných (61 %) se domnívá, že se konflikty na jejich pracovišti vyskytují, stejně jako 57 % dotázaných mužů. 100 % v grafu tvoří každá skupina, tedy 100 % dotázaných žen a 100 = dotázaných mužů.

Dle zahraničního výzkumu z roku 2013 (Mielach, 2013, online) jsou ženy na konflikty v práci více citlivé než muži. Podle výzkumu však nejde pouze o samotný konflikt v jeho procesu, ale i o drobné neshody, které konfliktům předcházejí. Výzkum také ukázal, že ženy vnímají více konflikty mezi ženami než mezi ženami a muži či konflikty mezi muži, kdežto muži více vnímají konflikty mezi ženami. To samozřejmě ovlivňuje spokojenost s pracovním životem. Ke snížení konfliktů na pracovišti navrhuje autor formovat smíšené týmy (Mielach, 2013, online).

V další části dotazníku byla respondentům předložena baterie výroků s třibodovou škálou. Respondenti se měli ke každému výroku vyjádřit, zdali s ním souhlasí, nesouhlasí nebo se nedokážou rozhodnout. První výrok se týkal toho, zdali se zaměstnavatel aktivně podílí na prevenci konfliktů na pracovišti. Manažeři v Equa Bank se spíše aktivně podílejí na řešení konfliktů na pracovišti, když 45 % dotázaných s tímto souhlasí. Třetina respondentů (31 %) si myslí, že se zaměstnavatel o řešení konfliktů nestará a téměř čtvrtina (24 %) se nedokázala rozhodnout.

Graf 2 Zaměstnavatel se podílí na řešení konfliktu - názor dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Z hlediska rozdílů mezi muži a ženami, který znázorňuje Graf 2, je poměrně velký rozdíl v názorech. Více než polovina žen (51 %) souhlasí s tím, že zaměstnavatel se řešení konfliktů aktivně věnuje, kdežto pouze čtvrtina (25 %) s tím nesouhlasí. U mužů je názor více opačný, když si více mužů myslí, že zaměstnavatel konflikty spíše neřeší (43 %) než řeší (33 %).

Další výrok se týkal spolupracovníků a jejich vlivu na výskyt konfliktů na pracovišti. Respondenti byli tázáni, zdali souhlasí s výrokem Některý z mých spolupracovníků má vlastnost, která podporuje vznik konfliktů. Pokud by byla tato otázka kladena v kvalitativním šetření či ve výzkumu, který by měl za cíl odhalit konflikty a respondenti by měli určovat konkrétní jména, snadno by výzkum odhalil tzv. žraloky, tedy pracovníky se soupeřivým stylem řešení konfliktů, o kterém bylo pojednáno v kap. 2.4.

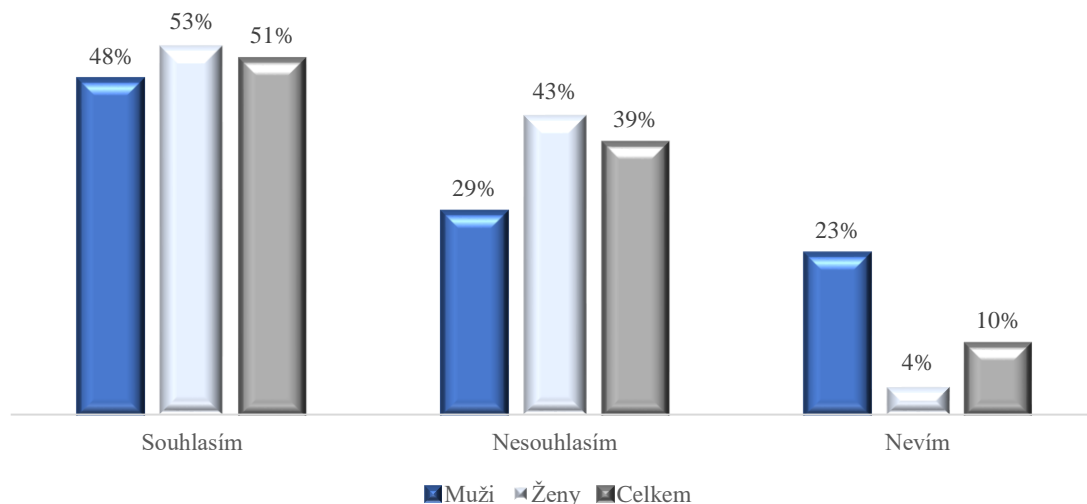
Graf na následující straně zobrazuje celkovou odpověď respondentů a dále odpovědi pro skupinu žen a skupinu mužů. 100 % v grafu tvoří každá linie. Více než polovina respondentů uvedla, že má kolegu, který má vlastnost, která podporuje vznik konfliktů (lze říci,

že tedy mají konfliktního kolegu). Více přitom s výrokem souhlasily ženy (53 % dotázaných žen) než muži (48 % dotázaných mužů). Tento závěr je v souladu s výsledky zahraničního výzkumu, který byl realizován na podobně velkém výběrovém souboru (Mielach, 2013, online).

Až 23 % dotázaných mužů se nevyjádřilo, zdali s výrokem souhlasí či nikoliv. Může to být dáno tím, že si nejsou jisti, jak určité situace interpretovat, zdali jako konflikt či jen ostřejší komunikaci nebo jen názorový nesoulad. Pouze 4 % žen se nedokázala rozhodnout.

Graf 3 Některý z mých spolupracovníků má vlastnost, která podporuje vznik konfliktů

N=144, 100 % = každá skupina

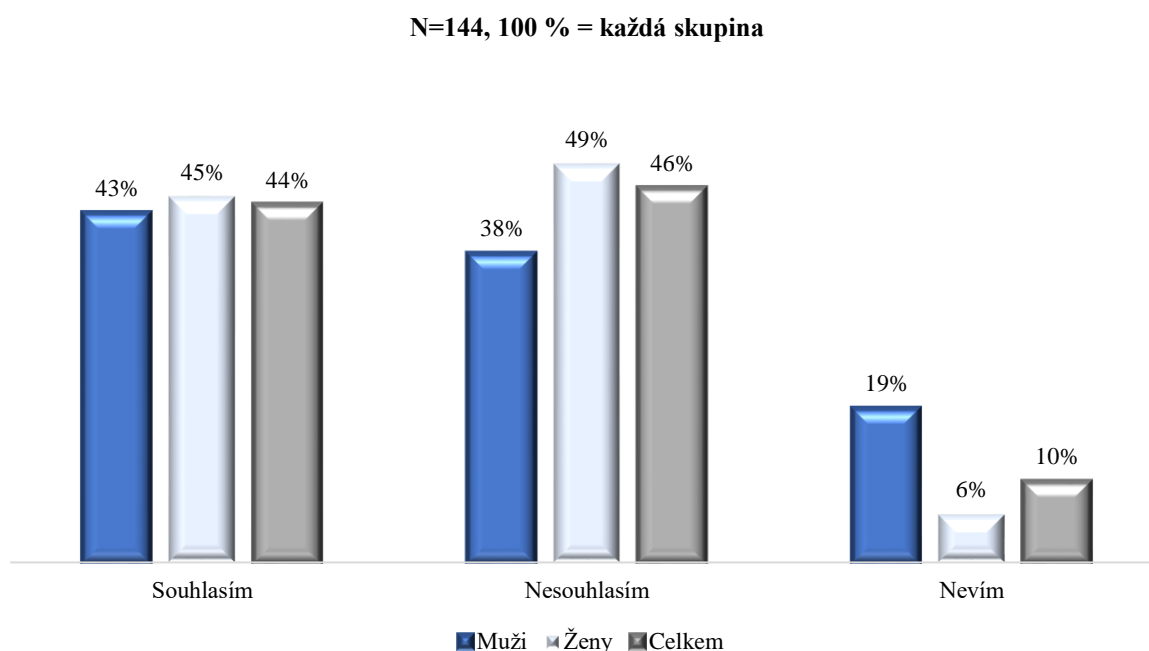


Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

V další části baterie výroků měli respondenti vyjádřit svůj souhlas s výrokem Na pracovišti nepocítuji žádný stres. Jak bylo řešeno v kapitole 2.1, stres je jedním z nejčastějších spouštěčů situací či pocitů, které posléze vedou ke konfliktům (McConnon, 2009, s. 39). Je tedy na místě, že respondenti byli dotázáni právě na to, zdali se cítí v práci ve stresu. Téměř polovina respondentů (44 %) s tímto výrokem souhlasila, nicméně ještě více dotázaných (46 %) uvedlo, že stres na pracovišti nepocítuje.

Rozdíl mezi muži a ženami není nijak významný, přitom některé tuzemské výzkumy tvrdí, že jsou to právě muži, kteří stres v práci snášejí hůře. Jako hlavní faktory uvádí autorka článku fakt, že muži jsou frustrováni, protože se díky dlouhé pracovní době nemohou věnovat rodině (Bolegová, 2018, online).

Graf 4 Na pracovišti nepocítuji žádný stres



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Posledním z výroků je výrok Jsem spokojen/a se vztahy na pracovišti. Přestože u předchozích výroků se ukázalo, že přibližně polovina respondentů není spokojeno s tím, jak zaměstnavatel řeší konflikty; že mají kolegy, kteří mají vlastnosti, které podporují vznik konfliktů a že pocítují stres na pracovišti. Přesto však většina respondentů (86 %) uvádí, že jsou spokojeni se vztahy na pracovišti. Pouze 10 % uvedlo, že s tímto výrokem nesouhlasí. Mezi jednotlivými věkovými nebo vzdělanostními skupinami nebyl nalezen žádný významný rozdíl, stejně jako mezi odpověďmi mužů či žen.

Co se týče porovnání všech výroků třetí otázky, nejvíce dotázaní souhlasili s tím, že jsou spokojeni se vztahy na pracovišti. Nejméně pak souhlasili s negativně formulovaným výrokem, že nepocítují žádný stres, což je zároveň výrok, s nímž i nejvíce nesouhlasili. Největší počet nerozhodnutých odpovědí se týkal aktivity zaměstnavatele v oblasti řešení konfliktů.

Dále byli respondenti tázáni, jak řeší většinu konfliktních situací, které na pracovišti nastávají. V kapitole 2.4 byly představeny různé styly řešení konfliktů. Hodnoty v této odpovědi byly sestaveny tak, aby alespoň částečně odpovídaly zmíněným stylům, a respondenti se tak sami mohli zařadit. Nejvíce respondentů (79 %) odpovědělo, že v konfliktu diskutují a snaží se o kompromis. Tato strategie je strategií „sovy“ a odpovídá integrativnímu stylu řešení konfliktů, kdy se účastník konfliktu snaží uspokojit alespoň částečně všechny zainteresované strany (Paulík, 2017, s. 135).

Konkurenční a soupeřivý styl, reprezentovaný symbolem žraloka, představuje hodnotu „bojuji za prosazení svých zájmů“. Tuto odpověď zvolilo jen 1 % respondentů. Únikový styl symbolizovaný želvou představoval hodnotu „raději ustoupím“. Tuto hodnotu zvolilo pouze 4 % respondentů. Kooperační styl, který prezentuje symbol lišky, byl zastoupen hodnotou „informuji nadřízeného a očekávám, že konflikt vyřeší“. Pouze 10 % respondentů zvolilo tuto možnost.

6 % respondentů zvolilo možnost „Jiné“ a vypsali svou odpověď ručně. Nejčastěji tito respondenti uváděli přístup, který zvolila většina dotazovaných, tedy že se snaží o kompromis a diskuzi. Někteří pak uvedli, že zatím konflikty na pracovišti neřešili. Příklad odpovědí respondentů, kteří zvolili možnost Jiné:

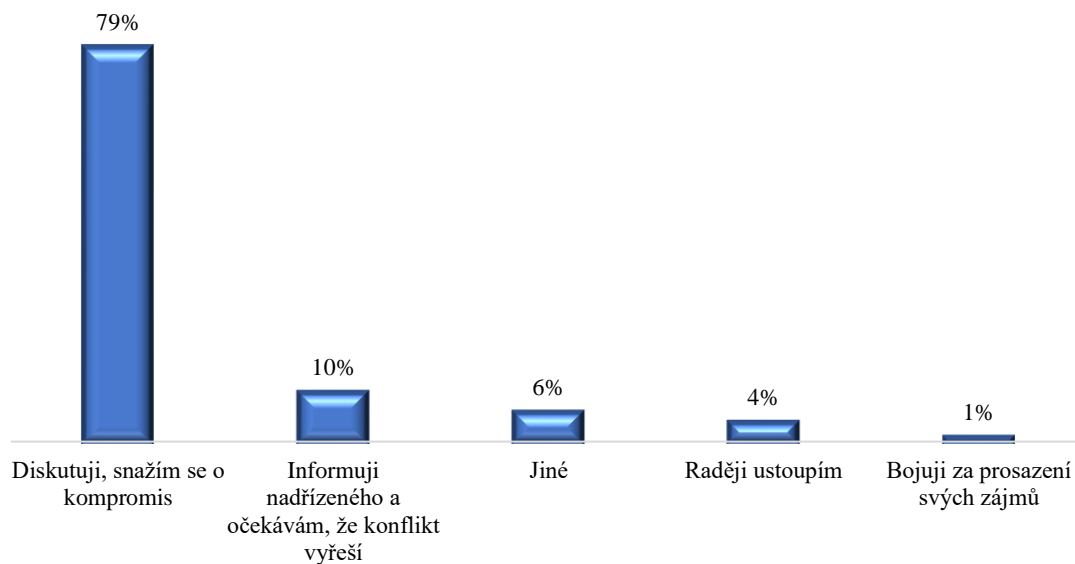
„Hledám cestu k vyřešení situace v souladu win win a nastavení pravidel.“

„Snažím se diskutovat, v případě, že neuspěji tak informuji nadřízeného.“

„Vyslechnu si obě strany, dám svoji argumentaci, nechám obě strany vyjádřit a v případě neshody rozhoduji sama.“

Graf 5 Jak řešíte většinu konfliktních situací na pracovišti

N=144



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

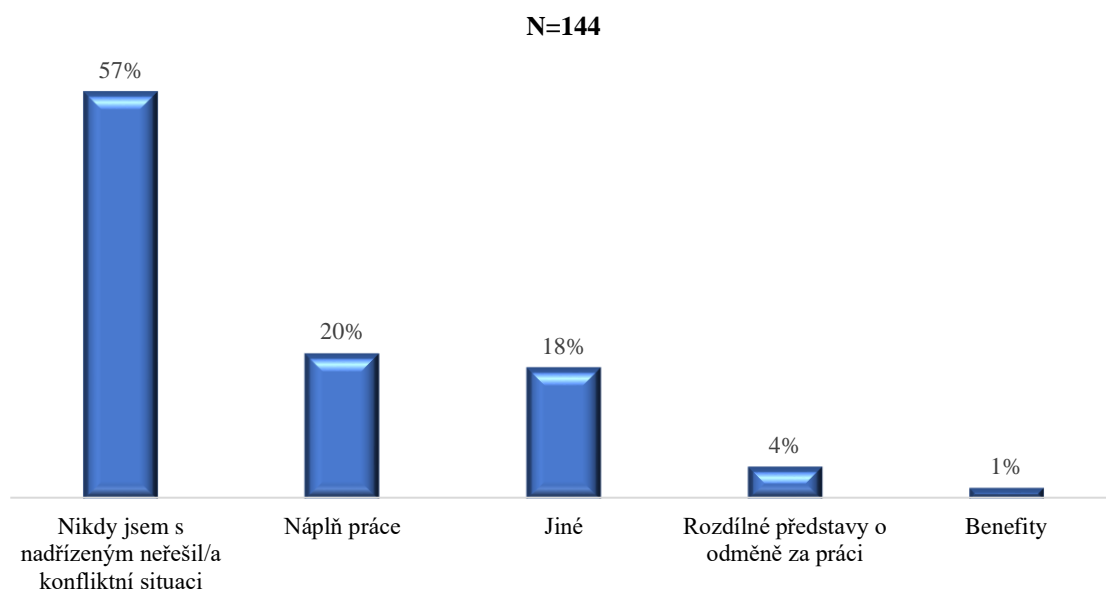
Respondenti byli tázáni na to, zdali někdy řešili konfliktní situaci s nadřízeným. Tato otázka navazuje na kapitolu 2.2.1 o typech konfliktů z manažerského pohledu, protože otázka cílí na zjištění konfliktu mezi úrovněmi řízení, tedy mezi podřízeným a nadřízeným. V teoretické části bylo zmíněno, že tyto konflikty mohou být vyvolány nedostatkem respektu podřízeného vůči nadřízenému, nebo jde o situace, kdy podřízený neplní úkoly, zpochybňuje autoritu apod.

Výzkum mezi zaměstnanci Equa Bank ukázal, že 57 % dotázaných dosud s nadřízeným osobně konfliktní situaci neřešili. Pětina dotázaných pracovníků (20 %) uvedla, že předmětem konfliktu byla náplň práce, což může být téma přesčasů, požadavky na technické dovednosti či jiné aspekty náplně práce, které však tímto typem výzkumu nebylo možné zjistit. Pouze 4 % respondentů přiznala, že měli s nadřízeným konflikt kvůli rozdílným představám o své mzdě. 1 % pak uvedlo více konkrétně, že předmětem konfliktu byly benefity, tedy také součást odměňování zaměstnanců.

Téměř pětina respondentů (18 %) uvedla odpověď Jiné a rozepsali svou zkušenost do otevřené odpovědi. Většina uváděla konflikty ohledně rozpisu směn a způsobu vedení. Zde jsou příklady otevřených odpovědí, jak je uvedli respondenti:

- „Přístup k práci kolegy.“
- „Rozdělení plánu v oblasti.“
- „Rozpis směn.“
- „Přístup k vedení a zpětným vazbám.“
- „Způsob vedení.“
- „Nastavení odměňování.“

Graf 6 Příčina konfliktu s nadřízeným



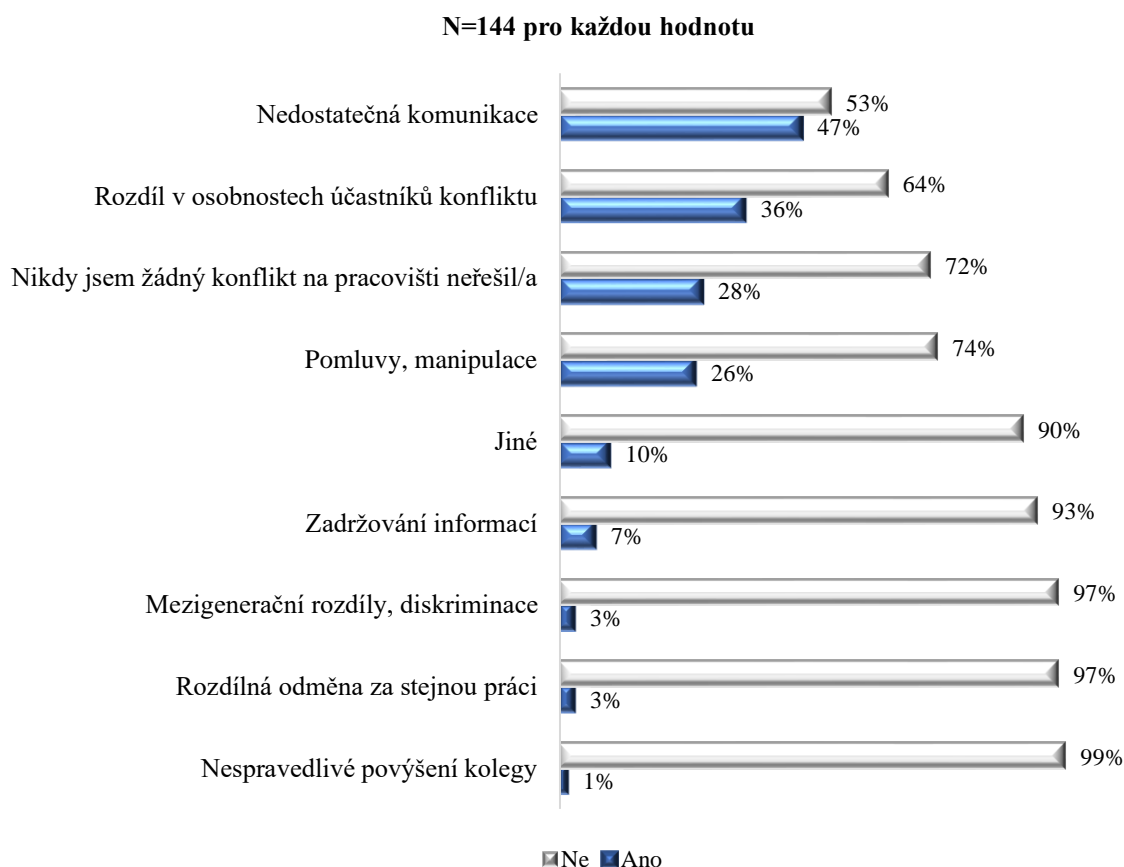
Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Díky předchozí otázce se respondenti byli nuceni zamyslet nad příčinou konfliktů s nadřízeným. Další otázka šla v tomto ohledu více do hloubky a zjišťovala, zdali mají respondenti zkušenost s následujícími příčinami konfliktů na pracovišti. Hodnoty pro tuto otázku byly sestaveny na základě poznatků z teoretické části. 100 % v grafu tedy tvoří odpovědi všech respondentů pro každou jednotlivou odpověď. Respondenti označili pouze ty hodnoty, se kterými mají zkušenost. Ty, které neoznačili, tedy automaticky byly vyhodnoceny jako „ne“.

Nejčastější příčina konfliktů, s níž mají respondenti zkušenost, je nedostatečná komunikace. Téměř polovina respondentů (47 %) uvedla souhlas právě s touto hodnotou. Více než třetina dotázaných (36 %) uvedla, že mají zkušenost s konflikty z důvodu rozdílu v osobnostech účastníků konfliktu. Méně než třetina respondentů (28 %) však žádný konflikt na pracovišti neměla.

Mezi časté příčiny konfliktů, se kterými mají respondenti zkušenost, jsou pomluvy nebo manipulace (26 %), zadržování informací (7 %) či rozdílná odměna za stejnou práci (3 %). Desetina dotázaných uvedla odpověď „Jiné“ a v otevřené odpovědi uvedli další příčiny konfliktů, s nimiž mají osobní zkušenost, např.: „spory s jiným oddělením“, „záležitost týkající se plnění plánů“, „profesionality, vystupování a znalost produktů od kolegy“, „neplnění pracovních povinností nadřízeného“, „to, co jedni můžou, druzí nesmí - nespravedlivé rozhodování“, „nekolegální chování“ nebo „nedodržování osobní zóny“.

Graf 7 Zkušenosti s konflikty na pracovišti z různých příčin



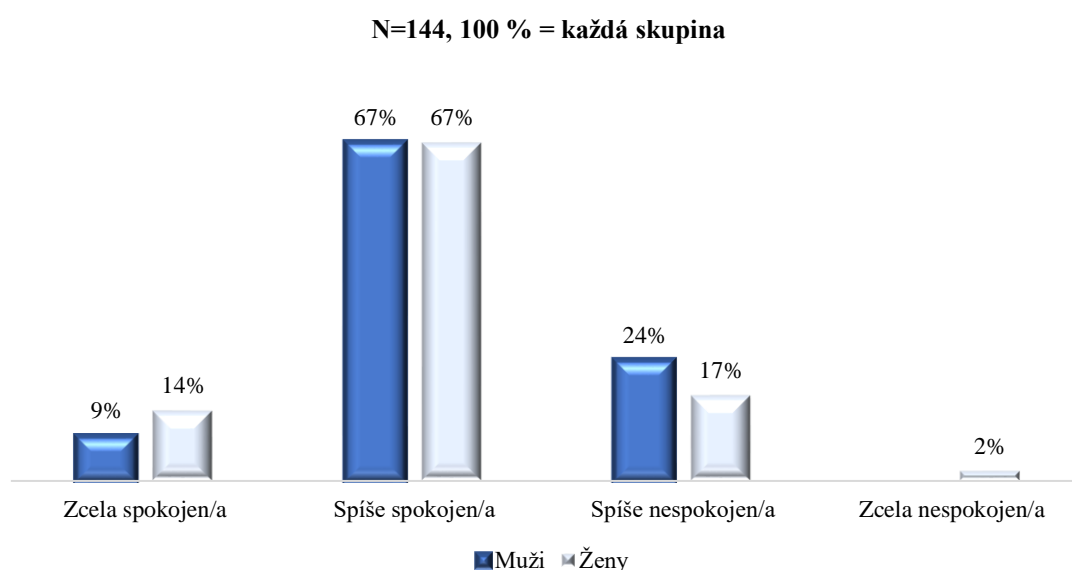
Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Část B: Odměna jako příčina nespokojenosti a konfliktů na pracovišti

Druhá část dotazníku se týkala tématu odměňování. Pomocí několika otázek bylo cílem zjistit vazbu mezi konflikty na pracovišti a odměňováním pracovníků. Zaměstnanci byli dotázáni, do jaké míry jsou spokojeni se svou aktuální výší odměny. Celkově je zcela spokojeno 13 % respondentů, 67 % je spíše spokojeno, 19 % spíše nespokojeno a 1 % je zcela nespokojeno s výší své mzdy. Graf 8 však znázorňuje výsledky ne celkové, ale porovnává odpovědi žen a mužů, přičemž 100 % v grafu tvoří 100 % odpovědí žen a 100 % pro odpovědi mužů.

Z porovnání skupin je patrné, že ženy jsou s výší své mzdy o trochu spokojenější než muži. Výsledky se samozřejmě týkají pouze výběrového souboru. Zatímco 14 % dotázaných žen je zcela spokojeno s výší své mzdy, zcela spokojena není ani desetina mužů (9 %). Celkově je ale spokojeno (ať už zcela nebo spíše) 76 % dotázaných mužů, kdežto až 81 % žen.

Graf 8 Do jaké míry jste spokojen/a s odměnou za svou vykonanou práci



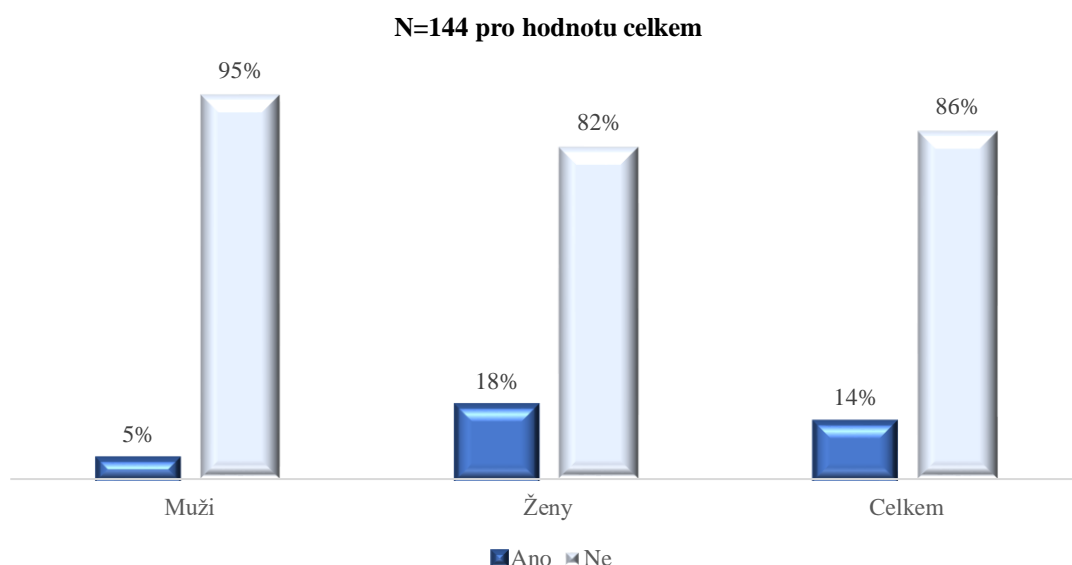
Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Další dotazníkovou položkou byla otázka na konfliktní situace. Respondenti měli označit ty odpovědi, se kterými mají osobní zkušenost. Odpovědi se týkaly odměňování a konfliktních situací spojených s odměňováním. První hodnota odpovědi se týkala konfliktu na pracovišti z důvodu rozdílných odměn za stejnou práci.

Graf 9 zobrazuje celkové výsledky všech 144 respondentů ve třetím sloupci. V prvních dvou sloupcích znázorňuje rozdílné odpovědi mužů a žen, přičemž 100 % tvoří 100 % dotázaných žen a 100 % dotázaných mužů. S rozdílným odměňováním má zkušenost 14 % respondentů, což je však 18 % dotázaných žen. S rozdílným odměňováním se setkala pouze 5 % mužů. Výsledky odpovídají celkové situaci v České republice, protože je z médií známo, že ženy mohou být na některých pozicích odměňovány méně, přestože vykonávají stejnou práci jako muži.

„V ČR je rozdíl mezi platy mužů a žen druhý největší v EU – téměř 22 procent. (...) Průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla dle údajů v Informačním systému o průměrném výdělku, který zpracovává personálně-poradenská společnost Trexima pro ministerstvo práce, o 6,8 % na 30 930 Kč. Vyšší hrubou měsíční mzdu dostávali muži (medián 28 479 Kč, kdežto ženy 22 778 Kč)“ (Novinky.cz, 2018, online).

Graf 9 Zkušenost s konfliktem na pracovišti z důvodu rozdílných odměn za stejnou práci



Zdroj: Vlastní zpracování (2019), N = 144 pro hodnotu celkem

Dále měli respondenti zvolit, zdali mají zkušenost s nespravedlivým povýšením svého kolegy. Jak již bylo řečeno v teoretické části, taková situace může vést až ke konfliktu celého oddělení a odmítnutí manažera celou skupinou. 8 % respondentů uvedlo, že mají zkušenost s nespravedlivým povýšením svého kolegy.

Podle některých výzkumů mají k této zkušenosti blíže ženy. „Až 55 procent žen si myslí, že udělovaná povýšení v jejich práci jsou nespravedlivá. Naopak, více než polovina mužů má opačný názor a kariérní postup ve svém zaměstnání považuje za adekvátní. Vyplývá to z internetového průzkumu portálu MůjPlat.cz, který zastřešuje Stredoevropský institut pro výzkum práce (CELSI) a JobDnes.cz“ (Martíšková, 2019, online).

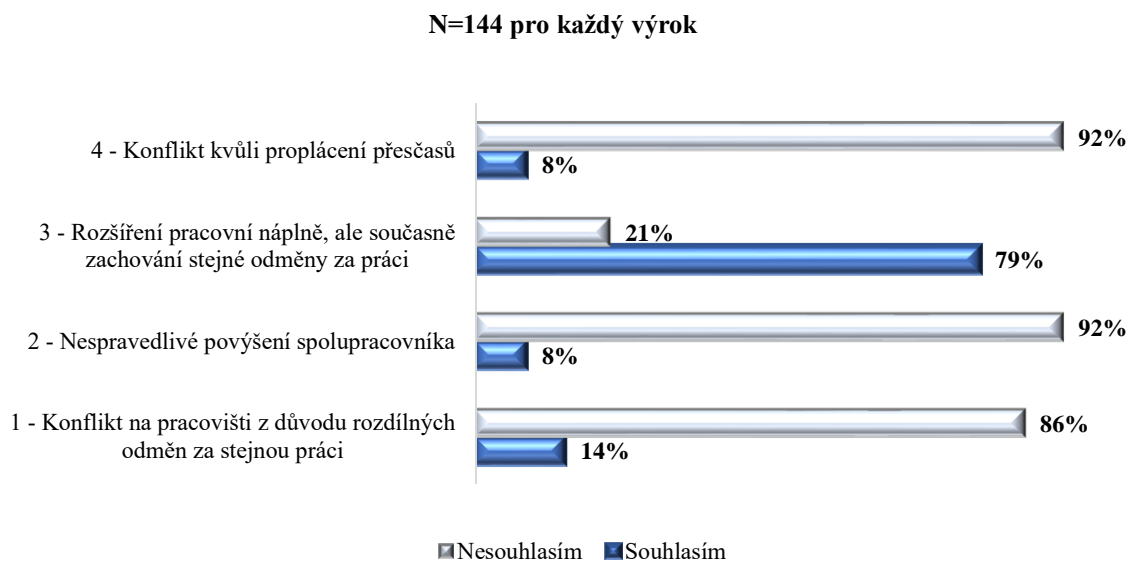
Dále měli respondenti označit, zdali mají zkušenost s tím, že se jim rozšířila pracovní náplň, přestože jejich mzda zůstala stejná. 79 % respondentů uvedlo, že s tímto mají zkušenost, což je poměrně vysoké číslo. Firmy se snaží o stále vyšší zisky, plány jsou stále více ambiciózní a aby manažer splnil kvóty svého týmu, zaměstnanci mohou být tlačeni k vyšším pracovním výkonům, nicméně na navýšení odměn nejsou prostředky. Zaměstnanci se však mohou cítit nedocenění, mohou pociťovat větší stres v práci, což neprospěje ani jejich zdraví, ale ve výsledku ani efektivitě jejich práce.

Poslední odpověď se týkala konfliktu kvůli proplácení přesčasů. Pouze 8 % respondentů má zkušenost s tím, že pracovali přesčas a museli řešit proplácení těchto odpracovaných hodin navíc. Nicméně nejde jen o peníze. „Primárně by si měl zaměstnanec odpočinout, zaměstnavatel by mu tedy měl zaměstnavatel kompenzovat odpracované přesčasy náhradním volnem, a to do tří měsíců po odpracování přesčasů“ (Vojáčková, 2018, online).

Pro všechny tyto čtyři odpovědi byly provedeny analýzy, jaké jsou rozdíly mezi pohlavími, věkovými a vzdělanostními skupinami. Až na zmíněné případy nebyly žádné významné rozdíly identifikovány. To tedy znamená, že ve respondenti ve výběrovém souboru nemají rozdílnou zkušenost co se týče odměňování vzhledem k věku či svému vzdělání. Rozdíly byly nalezeny pouze mezi muži a ženami.

Následující paprskový graf znázorňuje porovnání všech čtyř témat a míry souhlasu. Z grafu je patrné, že nejvíce zkušeností mají respondenti s tím, že jim přibylo práce, ale nikoli peněz. Toto jsou typické situace, do kterých se každý zaměstnanec může dostat a jsou to situace, které mohou, ale nemusejí vést ke konfliktu. Záleží na povaze zaměstnance i nadřízeného, ale i na celé řadě dalších okolností. Krátkodobě zaměstnanec může tolerovat i zhoršení pracovních podmínek, pokud je toto kompenzováno například dobrým kolektivem nebo dostatečným odpočinkem mimo práci.

Graf 10 Se kterými z těchto konfliktních situací máte osobní zkušenost



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Poslední část dotazníku se věnovala také odměňování. Protože se jedná o citlivé téma, respondenti byli dotazováni formou souhlasu s výroky namísto přímé odpovědi. Cílem tak bylo dosáhnout více relevantní odpovědi a snížit zkreslení způsobené případným stresem z odhalení. Baterie výroku, která byla respondentům předložena na konci dotazníku obsahovala tyto položky:

- Za svou práci dostávám odpovídající ohodnocení.
- Znat navzájem výši mzdy přináší v práci konflikty.
- Povyšení by mělo být spojeno s nárůstem odměny za práci.

Zaměstnanci hodnotili každý výrok na pětibodové škále, kde neurčitá hodnota (Nedokážu posoudit) stála až na konci škály. Tento design škály byl zvolen proto, aby nebyla neurčitá hodnota uprostřed, což by mohlo vést ke stereotypu ve vyplňování dotazníku.

Co se týče prvního výroku, více než polovina výběrového souboru (56 %) spíše souhlasí s tím, že mají odpovídající hodnocení za svou práci. Zcela souhlasí 13 %, kdežto zcela nesouhlasí pouze 4 %. 22 % je spíše nespokojeno s výší své odměny. Graf 11 znázorňuje tyto výsledky pro různé vzdělanostní skupiny, přičemž 100 % tvoří respondenti z každé vzdělanostní skupiny zvlášť, aby bylo umožněno porovnání.

Z grafu vyplývá, že nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Jsou jedinou vzdělanostní skupinou, kde respondenti vyjádřili absolutní nesouhlas s výrokem. Nicméně není ani zanedbatelné to, že stejně jako 40 % respondentů s vyšším odborným vzděláním spíše souhlasí s výrokem, také 40 % jich spíše nesouhlasí. Rozdíly v názorech jsou poměrně značné i proto, že vzhledem ke vzdělání jsou nastaveny i tabulkové mzdy. Pokud se tedy kolegové o penězích baví, mohou upozorovat rozdíly, které mohou být dány právě rozdílem ve vzdělání.

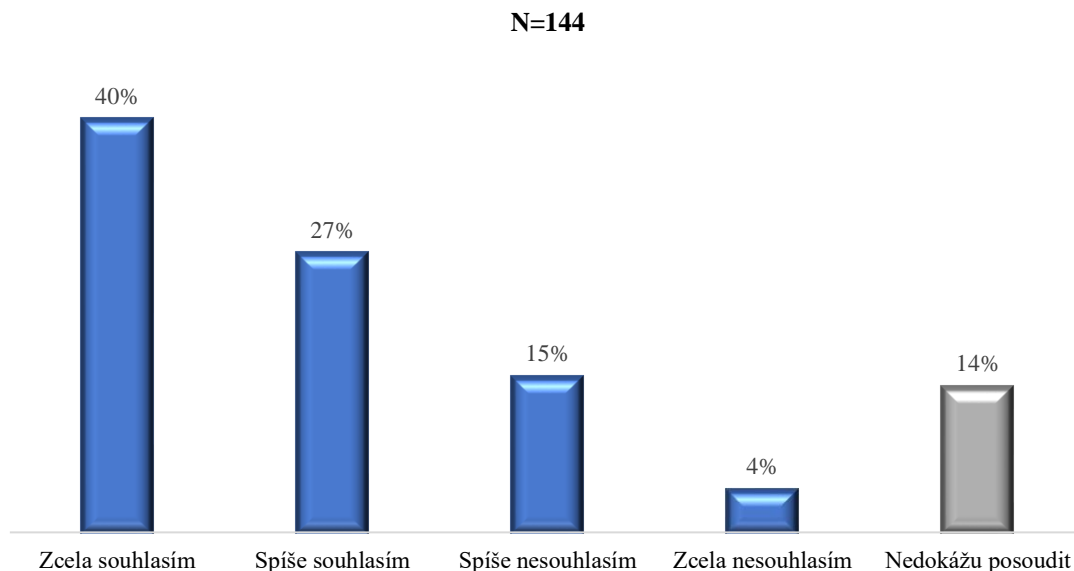
Graf 11 Za svou práci dostávám odpovídající ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

To, že znát navzájem výši své mzdy přináší v práci konflikty, si myslí i respondenti z výběrového souboru. 40 % zcela souhlasí s tím, že znát mzdové podmínky kolegů vede k konfliktům. Dalších 27 % pak spíše souhlasí, což celkem znamená více než polovinu dotázaných pro kladnou odpověď. Pouze 19 % se vyjádřilo negativně (spíše nebo zcela nesouhlasí).

Graf 12 Znát navzájem výši mzdy přináší v práci konflikty



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Co se týče porovnání mezi skupinami, mezi názorem mužů a žen nebyl shledán významnější rozdíl, stejně jako mezi vzdělanostními skupinami. Liší se však názory věkových skupin. Zatímco lidé do 35 let si spíše myslí, že znát příjmy kolegů nemusí ke konfliktům vést, s věkem roste nesouhlas. 45 % respondentů ve věku 36 až 45 let souhlasí s výrokem. U starších respondentů, mezi 46 až 55 lety s výrokem souhlasí až 71 %.

Poslední položkou byl výrok Povýšení by mělo být spojeno s nárůstem odměny za práci. S tímto výrokem souhlasí 80 % respondentů. Souhlas je velmi silný možná i proto, že 79 % dotazovaných má zkušenost se zvýšením pracovních povinností při zachování mzdových podmínek. Tento výrok plní tedy spíše kontrolní funkci a zvyšuje validitu dotazníku. Z Grafu 12 je také patrné, že nikdo nezvolil možnost Zcela nesouhlasím. Spíše nesouhlasí pouze jedno procento dotazovaných. Významný rozdíl mezi vzdělanostními či věkovými skupinami pro tento výrok zjištěn nebyl.

2.3 Vyhodnocení výzkumu

Výše uvedený výzkum testoval výzkumnou otázku, zdali je možné považovat odměňování pracovníků za oblast, která je předmětem konfliktů na pracovišti, a to v podmínkách zkoumaného subjektu. K zodpovězení této výzkumné otázky sloužily dílčí výzkumné otázky, jejichž vyhodnocení je předmětem této části práce.

1. Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s odměnou za vykonanou práci?

Spokojenosti s výší své odměny se týkaly tyto otázky:

- 5. Pokud jste někdy řešil/a konfliktní situaci s vaším nadřízeným, čeho se konflikt týkal - hodnota Rozdílné představy o odměně za práci
- 7. Do jaké míry jste spokojen/a s odměnou za svou vykonanou práci?
- 9a. Za svou práci dostávám odpovídající ohodnocení.

Výzkum ukázal, že 80 % respondentů je zcela nebo spíše spokojeno s výší své mzdy, kdežto 20 % je spíše nebo zcela nespokojeno. Když však měli respondenti zhodnotit, zdali si myslí, že jsou za svůj výkon adekvátně ohodnoceni, souhlasilo pouze 69 %. 26 % dotázaných si myslí, že jsou podhodnoceni. Pouze 4 % respondentů měli konflikt se svým nadřízeným, protože měli jinou představu o výší své mzdy. Celkově však lze shrnout, že dotazovaní zaměstnanci Equa Bank jsou s výší své odměny spíše spokojeni.

2. Jakou mají zaměstnanci zkušenost se sdílením výše své mzdy?

Této výzkumné otázky se týkaly tyto dvě dotazníkové položky:

- 8a. Konflikt na pracovišti z důvodu rozdílných odměn za stejnou práci.
- 9b. Znat navzájem výši své mzdy přináší v práci konflikty.

Přestože bývá mlčenlivost ohledně výše odměny součástí pracovní smlouvy, zaměstnanci o výši svých odměn stejně hovoří. Dozví se pak například, že za stejnou práci pobírají méně či více než jejich kolegové, kteří vykonávají stejnou činnost. S tímto má zkušenost 14 % dotázaných. 18 % dotázaných žen má zkušenost s rozdílným odměňováním za stejnou práci. Téměř polovina dotázaných (40 %) však souhlasí s tím, že znát výši odměny svého kolegy přináší v práci konflikty. Dalších 27 % spíše souhlasí, celkem tedy 67 % dotázaných vyslovilo nějakou míru souhlasu s tím, že znát výši mzdy kolegy vede ke konfliktům.

3. Do jaké míry mají zaměstnanci zkoumaného podniku zkušenost s konflikty na pracovišti?

Tuto dílčí otázku zodpovídá více dotazníkových položek. Samozřejmě s konflikty na pracovišti souvisí celý dotazník, nicméně tyto otázky nejvíce odpovídají na dílčí výzkumnou otázku:

- 2. Vyskytují se na vašem pracovišti konfliktní situace?
- 3a. Zaměstnavatel se aktivně podílí na prevenci konfliktů na mém pracovišti.
- 3b. Některý z mých spolupracovníků má vlastnost, která podporuje vznik konfliktů
- 5. Pokud jste někdy řešil/a konfliktní situaci s vaším nadřízeným, čeho se konflikt týkal?
- 6. Zkušenosti s konflikty na pracovišti z různých příčin.

35 % respondentů uvedlo, že se na jejich pracovišti vyskytují konflikty. Téměř polovina výběrového souboru (45 %) si myslí, že zaměstnavatel se aktivně podílí na prevenci konfliktů na pracovišti.

Zkušenosti s konflikty na pracovišti však respondenti mají i tak. 51 % všech dotázaných si myslí, že jejich kolega či kolegyně mají vlastnosti podporující vznik konfliktu. Sami se pak dostali do konfliktu s nadřízeným ve 43 % případů. Z toho polovina řešila konflikt s nadřízeným, kdy předmětem neshody byla pracovní náplň. Co se týče zkušeností s konflikty z dalších příčin, téměř každý druhý dotázaný se dostal do konfliktu kvůli nedostatečné komunikaci, třetina souboru kvůli z důvodu rozdílu v osobnostech účastníků konfliktu. Méně než třetina respondentů (28 %) však žádný konflikt na pracovišti neměla. Mezi časté příčiny konfliktů, se kterými mají respondenti zkušenost, jsou pomluvy nebo manipulace (26 %), zadržování informací (7 %) či rozdílná odměna za stejnou práci (3 %).

2.3.1 Limity výzkumu

Tak jako každý výzkumný projekt, i šetření uvedené v této práci má své limity a omezení. Předně, výstupy jsou zobecnitelné pouze na zaměstnance zkoumaného podniku, tedy Equa banky, protože struktura výběrového souboru neodpovídá rozložení dle věku, vzdělání ani pohlaví základní populaci. Výběrový soubor je sice dostatečně velký pro to, aby závěry byly zobecněny na zkoumaný podnik, nicméně je velmi malý proto, aby bylo možné závěry zobecňovat na všechny podniky podobné velikosti či typu.

Explorační charakter šetření, který je dán izolací tématu odměňování z kontextu běžného výzkumu konfliktů na pracovišti, se projevil v sestavení celého designu šetření. Prostudovaná literatura poukazuje pouze to, že vztah mezi odměňováním a konflikty na pracovišti je kauzální, nicméně nekonkretizuje už situace, které k tomuto jevu vedou a nenabízí jednoznačné řešení. Provedené šetření má tak charakter prvotního průzkumu, který nyní umožňuje sestavit větší výzkumný projekt se všemi jeho prvky.

I přesto, že nebylo možné oslovit všechny zaměstnance Equa banky, ze 470 oslovených kompletně vyplnilo dotazník 144 respondentů, tedy 30,6 %, což je při zvolené metodě sběru dat spíše nadprůměrné.

2.3.2 Kdy vede odměňování pracovníků ke konfliktům

Na základě provedeného výzkumu je možné definovat určité situace, kterým by se podnik měl více věnovat, identifikovat je, řešit je a z dlouhodobého plánování jim předcházet. Přestože dotazovaní zaměstnanci dokáží řešit konflikty v klidu a snaží se dosáhnout kompromisu, odpovědi v jednotlivých otázkách ukazují, že se na pracovišti nachází i řada latentních konfliktů, a to jsou právě konflikty týkající se odměňování. Na základě literatury, dostupných výzkumů i vyhodnocení výzkumných otázek se tedy autorce podařilo prokázat, že odměňování pracovníků je možné klasifikovat jako příčinu konfliktů na pracovišti, a to v těchto případech:

1. Je-li odměňování různé pro různé skupiny (zejména pro muže a ženy).

Zaměstnanci, kteří se nacházejí na stejných či podobných pozicích, mohou být odměňováni různě, a to proto, že zaměstnavatel musí zohlednit nejen dosavadní zkušenosti pracovníků a jejich pracovní profil, ale také musí mzdu stanovit tak, aby měla motivační charakter. Na druhou stranu zaměstnavatel stanovuje mzdu i podle toho, aby nebyla diskriminační či aby respektovala zásady rovného zacházení. Pokud tedy zaměstnanci cítí, že jsou mezi dvěma určitými skupinami pracovníků takové rozdíly, které zaměstnanci objektivizují jako záměrné rozdíly mezi skupinami, je to výsledkem nesprávně komunikované politiky odměňování zaměstnanců. Výsledkem může být to, že se skupiny rozdílně odměňovaných zaměstnanců zformují a budou mezi sebou vést konflikty, které by měly dopad na celou společnost.

2. Pokud se zaměstnanec cítí podhodnocen.

Pokud se zaměstnanec cítí podhodnocen, ovlivňuje to nejen jeho pracovní výkon, ale také psychiku. Může se tak ocitnout ve spirále, která ho dovede až k syndromu vyhoření. Podhodnocení může zaměstnanec pociťovat právě i předchozí situaci, kdy si myslí, že je součástí hůře hodnocené skupiny zaměstnanců. Toto může mít vliv i na sebehodnocení pracovníka, které se promítá i do osobního života. Je tedy úkolem personálního oddělení, aby monitorovalo spokojenost zaměstnanců se svojí mzdou. Tak mohou zjistit, kdo má s pocitem podhodnocení skutečný problém a mohou se těmto zaměstnancům individuálně věnovat. A to dříve, než pocity podhodnocení přerostou v závažnější problémy u zaměstnance nebo než se situace výrazněji projeví na pracovním výkonu.

3. Pokud si zaměstnanci mezi sebou sdělují výši své odměny.

Předchozí dvě situace souvisejí s touto třetí situací. Zaměstnavatel sice chce, aby pracovníci měli dobré vztahy a udržovali dobré vztahy přesahující pouze pracovní povinnosti, nicméně není v jeho zájmu (ale ani v zájmu pracovníků) sdělovat si navzájem výši své mzdy. Aby tomuto zaměstnavatel zabránil, je potřeba, aby již při nástupu nového pracovníka zaměstnanci personálního oddělení byli schopni novému pracovníkovi vysvětlit, proč je jeho mzda, jaká je, jaké jsou její složky, jaké jsou jeho kariérní možnosti a že jiní kolegové jsou v jiné situaci, s jinou profesní historií a jinými ambicemi, tudíž je nesmysl se porovnávat.

4. Pokud dochází k rozšiřování pracovních povinností, přičemž odměna se adekvátně nenavýšuje.

V případě zvyšování pracovních povinností a zachování stejné odměny může růst nespokojenost pracovníka, která může vést k celkovému pocitu, že je finančně podhodnocen. Rozšíření povinností by měl zaměstnavatel vždy zvážit a jedná-li se o práci s novým systémem, či pokud přebírá pracovník práci za někoho jiného, je třeba adekvátně navýšit i odměnu, která nemusí být vždy finanční.

2.3.3 Doporučení pro zaměstnavatele

Do nápravy situace, která může mít vážný dopad na celou firemní kulturu by se mělo zapojit celé personální oddělení a situace by se měla řešit v podniku centrálně a systematicky. Noví pracovníci by měli být o politice odměňování informováni hned při náběrovém procesu. Zároveň by zaměstnavatel měl komunikovat hodnotu rovnosti příležitostí jako součást svého fungování. Aby zaměstnavatel zabránil výše uvedeným konfliktům na pracovišti z důvodu odměňování, měl by zvážit následující doporučení:

1. Srozumitelný a transparentní systém odměňování.

Nastavit spravedlivý, srozumitelný a transparentní systém odměňování není jednoduché, ale je to nezbytné, chce-li se zaměstnavatel vyhnout budoucím konfliktům způsobeným právě odměňováním pracovníků. Kromě klasických pravidel, kterých by se měl zaměstnavatel držet (tedy zohlednit namáhavost práce z hlediska psychické i fyzické náročnosti, nastavit odměňování s ohledem na výši dosaženého vzdělání a dosavadní praxi či vedoucí pozice s vyšší zodpovědností odměnit jinak než neřídící pozice), jsou formulována tato doporučení, aby byl systém odměňování spravedlivý a srozumitelný:

- a) *Vyhnout se odměňování za odpracovaná léta*: předpoklad, že délka pracovní zkušenosti roste s kvalitou práce, a takto ji i hodnotit, není správný. Naopak. Pracovník může upadat do stereotypu, po letech může toužit po jiné náplni práce. Pokud by zaměstnavatel odměňoval zaměstnance podle počtu odpracovaných let, může tím bránit efektivitě pracovního výkonu, stejně jako rozvoji zaměstnanců. Nově příchozí jsou tak automaticky demotivováni, což může vést ke konfliktům.
- b) *Vyhnout se odměňování flexibility práce*: přestože se na první pohled může zdát rozumné odměnit pracovníky, kteří jsou schopni ihned vyrazit na služební cestu za novým klientem či zůstat v práci přesčas, v tomto způsobu odměňování se skrývá nepřímá diskriminace, neboť jsou někteří zaměstnanci (zejména ženy s dětmi či starší zaměstnanci), kteří z povahy jejich životní situace nemohou na tuto odměnu dosáhnout, a mohou se cítit znevýhodněni, podhodnoceni či v konfliktu s těmi kolegy, kteří jsou takto odměněni.
- c) *Řádně definovat motivační složku mzdy*: zaměstnanci si nemohou myslet, že motivační složka mzdy je odměna za sympatie nadřízeného. I tato složka mzdy musí mít definovány své limity a možnosti čerpání. V opačném případě by to mohlo vést k pokřivené firemní kultuře účelových vztahů a atmosféře nedůvěry.

2. Živý kariérní plán.

Zaměstnavatel by měl určit každému zaměstnanci pracovníka, na kterého se má obracet v případě své nespokojenosti s odměňováním. Tímto zaměstnavatel může zabránit tomu, že svou situaci bude pracovník řešit primárně s kolegy, což může vést ke konfliktům z důvodu znalosti výše odměn svých kolegů. Každý zaměstnanec by měl se svým HR specialistou či se svým manažerem pracovat na svém kariérním plánu, který zahrnuje i posuny a změny v odměňování, tento plán nejdéle jednou ročně revidovat a aktualizovat, aby byly obě strany s jeho podobou spokojeny.

3. Odměna nejsou jen peníze.

Pokud je zaměstnanec nespokojený s výší své odměny, zaměstnavatel by měl vždy zvážit i nefinanční parametry odměn. Měl by k zaměstnanci přistupovat komplexně a reagovat na jeho měnící se potřeby a životní situace. Může se stát, že se zaměstnanec dostane do situace, kdy mu více než peníze pomůže den volna navíc nebo nějaké jiné benefity. Tyto benefity však musí být ukotveny v propracovaném systému odměňování, nemohou být přidělovány na základě individuálních potřeb a přání, protože by to opět vedlo k rozdílům, které by mohly vyústit v konflikty.

2.3.4 Doporučení pro zaměstnance

Přestože bude mít zaměstnavatel nastavený vyvážený, spravedlivý a objektivní systém odměňování, neznamená to, že tím automaticky eliminuje přítomnost konfliktů způsobených odměňováním. Přístup samotných zaměstnanců je stejně důležitý, jako přístup zaměstnavatele, neboť jde o vzájemný vztah, ve kterém oba musí být spokojeni, aby mohl fungovat. Aby se zaměstnanci nedostávali do výše popsaných situací, měli by následovat tato doporučení:

1. Kolega není konkurent.

Pracovník by neměl mít přístup, že se s kolegy dělí o jeden vyčerpatelný koláč peněz, což znamená, že pokud dostane přidáno kolega, nemůže se změnit mzda jemu samotnému. Zaměstnanec by měl sledovat vlastní kariérní plán, který bude pravidelně revidovat se svým HR specialistou podle toho, jak se mění jeho práce, potřeby či životní situace.

2. Včas komunikovat svou nespokojenost.

Pokud je zaměstnanec nespokojený s výší své odměny, měl by si domluvit schůzku se svým manažerem nebo s přiděleným zástupcem personálního oddělení. Pokud dojde například k rozšíření pracovních povinností za zachování stejné výše odměny a pracovník s tímto při převzetí nových odpovědností souhlasí, měl by si uvědomit, že tím dává zaměstnavateli najevo, že s podmínkami práce i odměňování souhlasí. Když pak bude svou nespokojenost komunikovat mezi kolegy, nejenže dojde ke zhoršení firemní atmosféry, ale jeho situace se nijak nezlepší. Pokud se zaměstnanec cítí podhodnocen či není spokojený s výší své odměny, měl by toto komunikovat s kompetentním pracovníkem a revidovat svůj kariérní plán. Může se také ukázat, že nespokojenost nepramení z výše mzdy, ale z náplně práce či jiného aspektu práce, který by se dal řešit například změnou pozice či přeložením na jiné oddělení. I takto lze zabránit konfliktům na pracovišti.

3. Odměna nejsou jen peníze.

Toto doporučení platí nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. K nespokojenosti s výší odměny může vést i změna životní situace. Narození dítěte, náhlá nutnost pečovat o rodiče, nečekané výdaje apod. mohou vést ke zvýšené potřebě finančních prostředků. Zaměstnanec by měl v takové situaci popřemýšlet, zdali opravdu požaduje po zaměstnavateli zvýšení finanční složky své odměny, nebo by mu spíše pomohly jiné aspekty odměňování, například pravidelná práce z domova jeden den v týdnu, a to zejména v případě, je-li nutné pečovat o nemocného člena rodiny. Benefitem může být i práce z domova v případě onemocnění dítěte.

Závěr

Výzkumným problémem, který tato bakalářská práce řešila, byla přítomnost a povaha konfliktů v konkrétním pracovním prostředí s ohledem na odměňování. V první části práce byly vymezeny základní pojmy jako komunikace a konflikt a dále základní jevy s nimi spojené; typy konfliktů, možné příčiny konfliktů a způsoby jejich řešení, specifické typy konfliktů na pracovišti, konflikty z manažerského pohledu apod. Teoretická část dále představila empirická východiska zkoumaného problému, která se stala odrazovým můstkem pro vlastní šetření.

Druhá část práce představuje průzkum ve společnosti Equa Bank. Cílem vlastního šetření bylo zmapovat situaci ohledně konfliktů ve společnosti Equa Bank, analyzovat data v souvislostech rozdílných skupin zaměstnanců v kontextu odměňování a formulovat doporučení, která mohou vést ke zmírnění rizik vzniku konfliktů, které souvisí s odměňováním pracovníků. Pomocí tří dílčích výzkumných otázek bylo prokázáno, že odměňování zaměstnanců je příčinou některých konfliktů na pracovišti.

Řada dotazovaných žen má zkušenost s tím, že byly ohodnoceny hůře za stejnou práci. Jiní respondenti měli konflikty s nadřízeným kvůli rozdílné výši jejich odměny či benefitům. Spousta respondentů má zkušenost s nespravedlivým povýšením svého kolegy, přičemž souhlasí, že s povýšením by měl být spojen i nárůst mzdy. Nicméně, nárůst mzdy by, podle respondentů, měl být spojen i s rozšířením pracovních povinností, což se v mnoha případech neděje čili dotazovaní mají zkušenosti s tím, že jim narostly pracovní povinnosti, ale nikoli odměna.

Cíl práce se tedy podařilo naplnit tím, že se autorce podařilo prokázat, že ve zkoumané firmě je možné odměňování pracovníků klasifikovat jako příčinu konfliktů, a to v několika konkrétních situacích:

- je-li odměňování různé pro různé skupiny (zejména pro muže a ženy);
- pokud se zaměstnanec cítí finančně podhodnocen;
- pokud si zaměstnanci mezi sebou sdělují výši své odměny a
- pokud dochází k rozšiřování pracovních povinností, přičemž odměna se adekvátně nenavýšuje.

Vzhledem k odpovědím respondentů lze také tvrdit, že čím více těchto faktorů nastane v případě jednoho zaměstnance, tím více je tento jedinec náchylný k účasti v konfliktech obecně.

Doporučením pro zaměstnavatele je zejména nastavit takový systém odměňování, který by zaměstnanci považovali za spravedlivý. Měl by tedy být definovaný jasnými metrikami odměňování. Systém odměňování by měl být také transparentní, tedy například dostupný na intranetu, kde si ho zaměstnanci mohou nastudovat. Porozumění systému odměňování také povede k přesnějšímu kariérenímu plánování, a tedy nepřímo může vést ke zvýšení motivace pracovníků. Doporučením pro zaměstnance je nezaměřovat se pouze na finanční aspekty své odměny, neporovnávat se s kolegy a nevnímat je jako konkurenty v oblasti odměňování a v případě své nespokojenosti s odměnou komunikovat včas s přiděleným pracovníkem spíše než s kolegy.

Přes všechna omezení, která s sebou uvedené šetření nese, jeho výstupy formulují doporučení, která byla ve zkoumaném podniku představena a některá z nich se stala tématem diskuze personálního oddělení. Je tedy možné, že právě realizované šetření bude základem detailnějšího smíšeného výzkumu, o němž se v současné době ve zkoumaném podniku diskutuje.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

BASU, A. a FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 104 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

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

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a dopl. vyd.. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-8034-4.

GLASL, F. *Pomoc, konflikty!: koncepty – cvičení – praktické metody*. Překlad Pavel Lomička. 1. vyd. Hranice: Fabula, 2015. 220 stran. ISBN 978-80-87635-35-3.

HEILMANN, Ch. M. *Řeč těla: gesta, mimika, emoce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 139 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4394-3.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 130 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KITZ, V. a TUSCH, M. *Jak žít podle vlastních představ a nepodléhat tlaku okolí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 173 s. ISBN 978-80-247-4188-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a doplněné vyd.. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

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

KUSTER, J. a kol. *Project Management Handbook: Management for Professionals*. Vídeň: Springer, 2015. 449 s. 978-36-624-537-35.

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 186 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.

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

MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 132 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. 362 stran. Psyché. ISBN 978-80-247-5646-2.

PLAMÍNEK, J. a FRANC, D. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 198 stran. Komunikace. ISBN 978-80-247-4484-1.

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

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 152 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5232-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

ANACAP ANNOUNCEMENT. *Anacap Financial Partners: AnaCap completes acquisition of Banco Popolare Ceska republika [online]*. 2011 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z WWW: <http://www.anacapfp.com/media/4010/june202011anacapcompletesacquisitionofbancopopolarereceskarepublika.pdf>

BOLEGOVÁ, K. *Lidovky.cz: Zprávy: Noviny: Čeští muži se trápí. Pracovním vyčerpáním trpí víc než ženy, nemají čas na rodinu [online]*. 2018 [cit. 2019-20-03]. Dostupné z WWW: https://www.lidovky.cz/noviny/nova-studie-pracovnim-vytizenim-trpi-muzi-vic-nez-zeny-ty-zase-casteji-pracuji-prescas-bez-odmeny.A181017_220845_In_noviny_ele

ČSÚ. Český statistický úřad: *Úvod: Vydáváme: Katalog produktů: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu – 2011 [online]*. 2014 [cit. 2019-15-03]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

ČSÚ. Český statistický úřad: *Úvod: Vydáváme: Katalog produktů: TRH PRÁCE (krajské srovnání) – 2017 [online]*. 2018 [cit. 2019-15-03]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/74414201/25011918.pdf/4c0c6000-4cbd-4452-8d54-15837865a4d9?-version=1.1>

ČSÚ. Český statistický úřad: Úvod: Vydáváme: Katalog produktů: Věkové složení obyvatelstva – 2017 [online]. 2018a [cit. 2019-15-03]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/-csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

EQUA BANK. Konsolidovaná výroční zpráva [online]. 2017 [cit. 2019-15-02]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissldetail?dokument=56335363&subjektId=47846&-spis=74540>

EQUA BANK. Equa Bank: Informace z banky: Informace z banky a tiskové zprávy [online]. 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z WWW: <https://www.equabank.cz/o-nas/informace-z-banky-a-tiskove-zpravy>

FOCUSAGENCY.CZ. Focus-agency.cz: Interní výzkumy v organizacích: Zabráňte konfliktům na pracovišti [online]. 2019 [cit. 2019-20-02]. Dostupné z WWW: <https://www.focus-agency.cz/zabrante-konfliktum-na-pracovisti>

GELSTON, S. a kol. Businessworls.cz: Generační války na pracovišti [online]. 2010 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z WWW: <https://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/generacni-valky-na-pracovisti-5631>

KEJVAL, J. IDnes: Finance: Práce a podnikání: Naučte se hasit nejčastější konflikty na pracovišti a reagovat správně [online]. 2014 [cit. 2019-28-02]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/jak-resit-konflikty-v-praci.A140417_205728-5_podnikani_zuk

MARTIŠKOVÁ, M. Můj plat.cz: Úvod: News: MůjPlat.cz News: Povýšení v zaměstnání jsou podle většiny žen nespravedlivé [online]. 2019 [cit. 2019-15-03]. Dostupné z WWW: <https://mujplat.cz/news/mujplat.cz-news/povyseni-v-zamestnani-jsou-podle-vetsiny-zen-nespravedlive>

MIELACH, J. Business News Daily: Lead your team: Women in business [online]. 2013 [cit. 2019-20-03]. Dostupné z WWW: <https://www.businessnewsdaily.com/4021-workplace-conflict-gender.html>

NOVINKY.CZ. Hlavní stránka: Kariéra: Rozdíly v odměňování mužů a žen se v Česku příliš nemění [online]. 2018 [cit. 2018-19-03]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/kariera/469093-rozdily-v-odmenovani-muzu-a-zen-se-v-cesku-prilis-nemeni.html>

OBCHODNÍ REJSTRÍK. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2018 [cit. 2018-15-03]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SURVIO. Survio.com [online]. 2019 [cit. 2019-28-02]. Dostupné z WWW: www.survio.com

VOJÁČKOVÁ, T. N. Peníze.cz: Zaměstnání: Přesčas: můžete si dobře přivydělat. A taky nedostat halíř [online]. 2018 [cit. 2019-20-03]. Dostupné z WWW: <https://www.penize.cz/zamestnani/351526-prescas-muzete-si-dobre-privydelat-a-taky-nedostat-halir>

WORKTEST.CZ. Worktest.cz: Úvod: Blog: Efektivní firma: Konflikty a konfliktní situace, problémy na pracovišti [online]. 2019 [cit. 2019-20-02]. Dostupné z WWW: <https://www.-worktest.cz/konflikty-a-konfliktni-situace/>

Seznam příloh

Příloha 1 Strategie zvládání konfliktů dle Thomase a Kilmanna.....	i
Příloha 2 Průvodní dopis a dotazník	iv
Příloha 3 Organizační struktura Equa bank a.s.	vii
Příloha 4 Jak dlouho působíte na své současné pracovní pozici?	viii
Příloha 5 Jaký je váš věk?	ix

Přílohy

Příloha 1 Strategie zvládnání konfliktů dle Thomase a Kilmanna

Z každé dvojice uveďte na záznamovém listu tu variantu A nebo B, která lépe charakterizuje Vaš obvyklý způsob chování. Může se stát, že ani jedna z nabídnutých variant není pro Vaše chování typická, v takovém případě Vás prosíme, abyste vybral/a tu variantu, která by byla pravděpodobnější.

	varianta A	varianta B
1.	Jsou období, kdy odpovědnost za řešení problému ponechávám jiným.	Při řešení problému zdůrazňuji spíše to, na čem se shodujeme, než v čem se lišíme.
2.	Snažím se najít kompromisní řešení.	Snažím se zabývat jak mými vlastními problémy, tak i problémy druhých lidí.
3.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
4.	Snažím se najít kompromisní řešení.	Někdy ustoupím jinému člověku
5.	Důsledně vyhledávám a vyžaduji při řešení problému pomoc druhých lidí.	Snažím se vyhnout všem zbytečným sporům a stresům
6.	Snažím se vyhýbat mně nepříjemným záležitostem.	Snažím se prosadit svou.
7.	Snažím se odložit problém na tak dlouho, abych získal/a čas na jeho promyšlení.	Dokážu se vzdát některých věcí výměnou za jiné.
8.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.
9.	Cítím, že ne vždy stojí rozdíly za to, abych se jimi trápil/a.	Snažím se prosadit svou
10.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Snažím se najít kompromisní řešení.
11.	Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.	Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
12.	Někdy zaujímám stanoviska, která by mohla vyvolat kontroverzi.	Nechám partnera, aby si prosadil v určitých otázkách svou, mám-li na oplátku já možnost prosadit své názory jinde.
13.	Navrhuji střední cestu.	Naléhám na uplatnění svých argumentů.
14.	Sdělím partnerovi své názory a požádám ho, aby mi sdělil své.	Snažím se partnerovi ukázat logiku a výhody mého postoje.
15.	Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.	Snažím se to dělat proto, abych se vyhnul/a zbytečným sporům a stresům.
16.	Snažím se, abych se druhého nějak nedotkl/a.	Snažím se toho druhého přesvědčit o kladech mého přístupu.
17.	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Snažím se vyhnout všem zbytečným sporům a stresům.
18.	Jestliže to tomu druhému udělá dobře, je docela možné, že ho nechám, aby si prosazoval své názory.	Nechám partnera, aby si prosadil v určitých otázkách svou, mám-li na oplátku možnost já prosadit své názory v jiných otázkách.
19.	Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.	Snažím se odložit problém na tak dlouho, abych získal/a čas na jeho promyšlení.
20.	Snažím se ihned o seznámení s našimi rozdílnými stanovisky na řešení problému.	Snažím se nalézt takové řešení, které by nám oběma přinášelo spravedlivou kombinaci zisků a ztrát.

21	Když se připravuji na jednání, snažím se přihlížet k přáním ostatních.	Jsem přívržencem toho, aby se o problému vždy diskutovalo.
22	Snažím se najít takové řešení, které by bylo na půl cesty mezi jeho a mými představami o řešení problému.	Uplatňuji svá přání.
23	Velmi často se při řešení problému snažím o to, aby byla uspokojena všechna přání.	Jsou období, kdy odpovědnost za řešení problému přenechávám jiným.
24	Zdá-li se někomu, že jeho návrh je důležitý, pokusil/a bych se, aby jeho přání bylo splněno.	Snažím se přesvědčit partnera, aby se spokojil s kompromisem.
25	Snažím se mu ukázat logiku a výhody mého přístupu.	Když se připravuji na jednání, snažím se přihlížet k přáním ostatních.
26	Navrhuji střední cestu.	Velmi často se při řešení problému snažím o to, aby byla uspokojena všechna přání.
27	Někdy zaujímám stanoviska, o nichž vím, že by mohla vyvolat kontroverzi.	Jestliže to tomu druhému udělá dobře, je docela možné, že ho nechám, aby si prosazoval své názory.
28	Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.	Když vypracovávám nějaké řešení, tak se obvykle obracím na druhé s prosbou o pomoc.
29	Navrhuji střední cestu.	Cítím, že ne vždy rozdíl stojí za to, abych se jimi trápil/a.
30	Snažím se, abych se druhého nějak nedotkl/a.	Vždy se podělím o problém s ostatními tak, abychom na něm mohli pracovat společně.

Záznamový arch

	ODPOVĚDI		VYHODNOCENÍ (styl řešení konfliktů)				
	„A“	„B“	Žralok	Sova	Liška	Želva	Medvídek
1	A	B		B	A		
2	A	B				A	B
3	A	B	A	B			
4	A	B		B		A	
5	A	B			B		A
6	A	B	B		A		
7	A	B			A	B	
8	A	B	A				B
9	A	B	B		A		
10	A	B	A			B	
11	A	B		B			A
12	A	B			A	B	
13	A	B	B			A	
14	A	B	B				A
15	A	B		A	B		
16	A	B	B	A			
17	A	B	A		B		
18	A	B		A		B	
19	A	B			B		A
20	A	B				B	A
21	A	B		A			B
22	A	B	B			A	
23	A	B			B		A
24	A	B		A		B	
25	A	B	A	B			
26	A	B				A	B
27	A	B		B	A		
28	A	B	A				B
29	A	B			B	A	
30	A	B		A			B
CELKEM							
			Konkurence	Kooperace	Kompromis	Vyhýbání	Prizpůsobení

Příloha 2 Průvodní dopis a dotazník

Dobrý den,

dovoluji si vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci, kterou zpracovávám na Vysoké škole ekonomie a managementu. Dotazník se týká konfliktů na pracovišti a jeho elektronické zpracování zaručuje, že vaše odpovědi jsou anonymní, neboť ke mně se ze serveru dostanou pouze číselné hodnoty bez jakékoli vazby na to, kdo kdy a odkud dotazník vyplnil. Data slouží pouze k vypracování mé bakalářské práce.

Prosím o vyplnění zde: <https://www.surveio.com/survey/d/H4I8P1X9N3P2B4Z6H>

Děkuji vám za spolupráci

Stefanie Telváková

1. Jak dlouho působíte na své současné pracovní pozici?

- Méně než 6 měsíců
- 6 měsíců až 1 rok
- 1 rok až 3 roky
- Déle než 3 roky
- Nevím

2. Vyskytují se na vašem pracovišti konfliktní situace?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/á

3. Vyjádřete prosím svůj souhlas či nesouhlas s následujícími výroky:

		Souhlasím	Nesouhlasím	Nevím
1	Zaměstnavatel se aktivně podílí na prevenci konfliktů na mém pracovišti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Některý z mých spolupracovníků má vlastnost, která podporuje vznik konfliktů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Na pracovišti nepociťuji žádný stres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Jsem spokojen/a se vztahy na pracovišti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jak řešíte většinu konfliktních situací na pracovišti?

- Bojuji za prosazení svých zájmů
- Raději ustoupím
- Diskutuji, snažím se o kompromis
- Informuji nadřízeného a očekávám, že konflikt vyřeší
- Jiné: vypište.....

5. Pokud jste někdy řešil/a konfliktní situaci s vaším nadřízeným, čeho se konflikt týkal?

- Náplň práce
- Rozdílné představy o odměně za práci
- Benefity
- Dovolená
- Jiné (vypište).....
- Nikdy jsem s nadřízeným neřešil/a konfliktní situaci

6. Jaké byly nejčastější příčiny konfliktů, do kterých jste se na pracovišti dostali? (můžete zvolit více odpovědí)

- Nedostatečná komunikace
- Nespravedlivé povýšení kolegy
- Rozdílná odměna za stejnou práci
- Pomluvy, manipulace
- Mezigenerační rozdíly, diskriminace
- Zadržování informací
- Rozdíl v osobnostech účastníků konfliktu
- Jiné:
- Nikdy jsem žádný konflikt na pracovišti neřešil/a

7. Do jaké míry jste spokojen/a s odměnou za svou vykonanou práci?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

8. Se kterými z těchto konfliktních situací máte osobní zkušenost? (Můžete vybrat více možností)

- Konflikt na pracovišti z důvodu rozdílných odměn za stejnou práci
- Nespravedlivé povýšení spolupracovníka
- Rozšíření pracovní náplně, ale současně zachování stejné odměny za práci
- Konflikt kvůli proplácení přesčasů

9. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Nedokážu posoudit
1	Za svou práci dostávám odpovídající ohodnocení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Znát navzájem výši mzdy přináší v práci konflikty.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Povýšení by mělo být spojeno s nárůstem odměny za práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

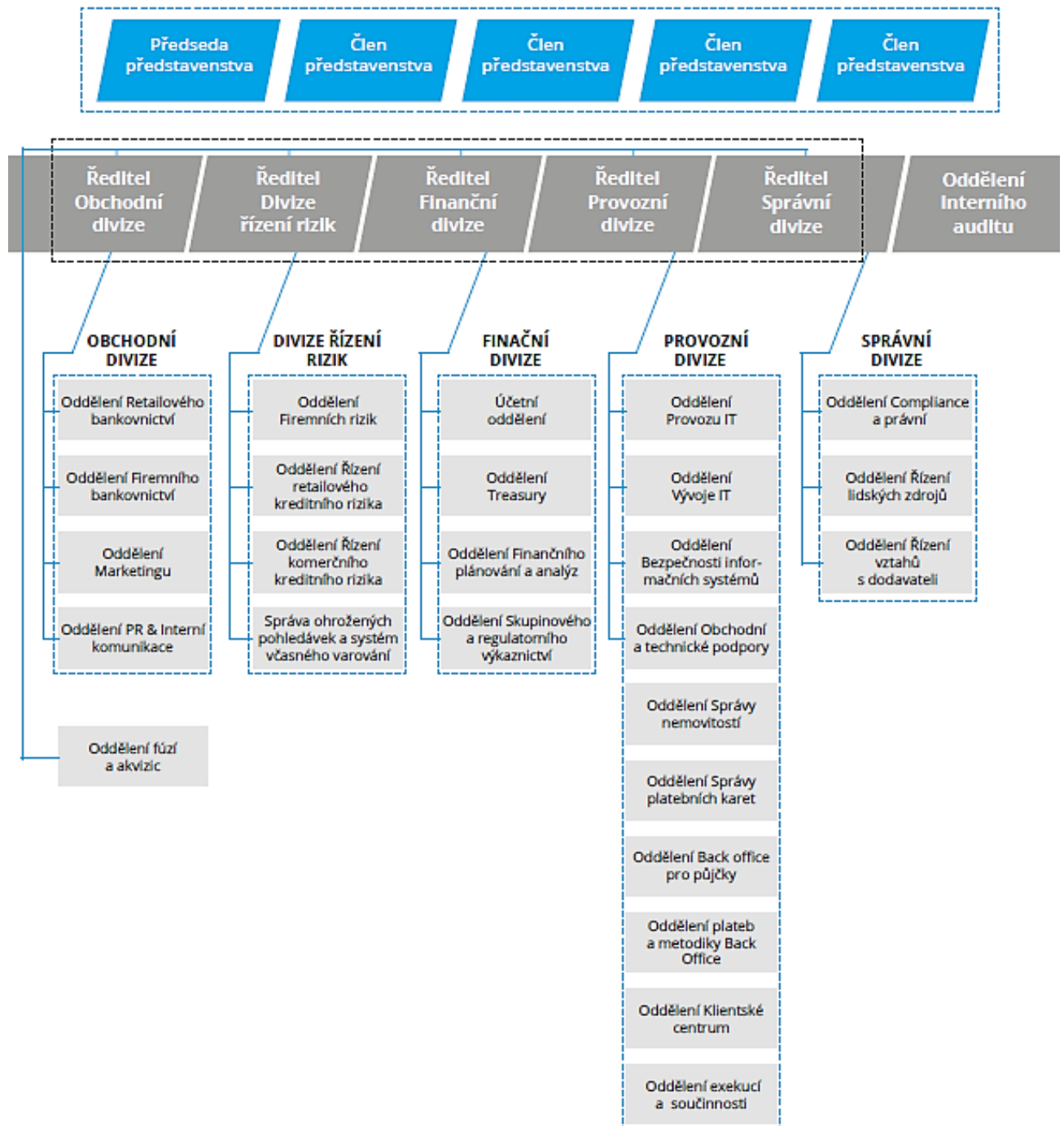
11. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední (s maturitou, bez maturity)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Nechci uvést

12. Jaký je váš věk?

- Do 25 let
- 26 až 35 let
- 36 až 45 let
- 46 až 55 let
- 56 a více let

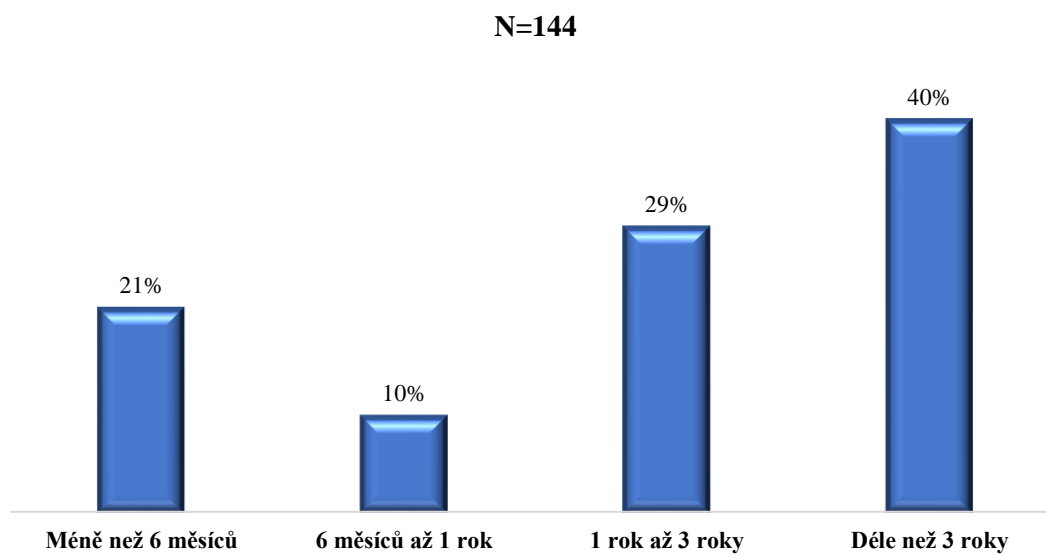
Příloha 3 Organizační struktura Equa bank a.s.



Zdroj: Equa Bank (2017, online, s. 174)

Příloha 4 Jak dlouho působíte na své současné pracovní pozici?

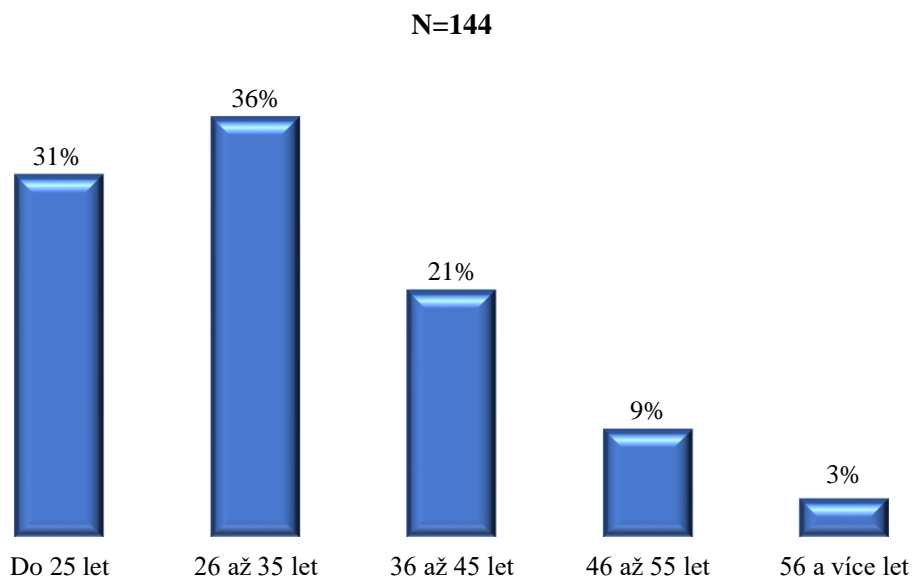
Graf 13 Jak dlouho působíte na své současné pracovní pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Příloha 5 Jaký je váš věk?

Graf 14 Jaký je váš věk?



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)