

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Kolařiková

Pracovní konflikty

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Kateřina Kolařiková

Work conflicts

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jindra Střibrská, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Kateřina Kolaříková

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D. za cenné rady a pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovních konfliktů. Práce je koncipována jako teoreticko-empirická. V teoretické části autorka definuje konflikt, jako takový a následně popisuje jednotlivé typy pracovních konfliktů, zejména mobbing. Dále pak jsou v práci popsány vznik a příčiny vzniku pracovních konfliktů, možné varianty řešení a prevence pro předcházení pracovním konfliktům.

Praktická část bakalářské práce zahrnuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci konkrétní organizace. Cílem praktické části je zjištění míry informovanosti o problematice pracovních konfliktů.

Klíčová slova

Konflikt, mobbing, postkonfliktní stav, pracovní konflikt, řešení konfliktů, spouštěč konfliktu

Annotation

This bachelor thesis deals with the issue of work conflicts. The thesis is conceived as a theoretical and empirical. In the theoretical part, the author defines conflict as such and describes the different types of work conflicts, especially mobbing. Furthermore, the thesis describes the origin and causes of work conflicts, possible solutions and prevention to prevent work conflicts.

The practical part of the thesis includes a questionnaire survey among employees of a particular organization. The practical part of the thesis is to determine the level of awareness about work conflicts.

Keywords

Conflict, conflict resolution, conflict starters, mobbing, post-conflict state, work conflict.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 Konflikty	11
1.1 Vymezení pojmu konflikt.....	11
1.2 Konflikt versus problém.....	12
2 Druhy konfliktů.....	14
2.1 Dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob	14
2.2 Dělení konfliktů z hlediska zjevnosti	15
2.3 Konflikty jednoduché a složité.....	15
2.4 Systémový pohled na konflikty	16
2.5 Konflikty v organizaci	17
2.5.1 Konflikt uvnitř řízené skupiny	17
2.5.2 Konflikt mezi úrovněmi řešení.....	17
2.5.3 Konflikt na úrovni řízení	18
2.5.4 Stupně a mechanismus organizačních konfliktů.....	18
2.6 Mobbing	20
2.6.1 Příčiny mobbingu.....	22
2.6.2 Obrana proti mobbingu	23
2.6.3 Prevence mobbingu.....	25
3 Konflikt jako proces	27
3.1 Fáze konfliktu jako procesu.....	27
3.1.1 Spouštěč konfliktu.....	28
3.1.2 Eskalace konfliktu.....	29
3.1.3 Vrchol konfliktu	29
3.1.4 Zklidnění.....	29
3.1.5 Postkonfliktní stav.....	30
4 Vznik pracovních konfliktů	31
4.1 Vznik skupinových konfliktů na pracovišti	31
4.1.1 Konflikt skupina – okolní svět	31
4.1.2 Konflikt mezi členy skupiny navzájem	31
4.1.3 Konflikt skupina – vedení	32

4.2	Příčiny pracovních konfliktů v týmech a ve skupinách	32
5	Řešení konfliktu v rámci pracovní skupiny	35
5.1	Způsoby řešení konfliktu.....	36
5.1.1	Pasivita.....	36
5.1.2	Delegace	36
5.1.3	Náhoda.....	36
5.1.4	Meditace a facilitace	37
5.1.5	Vyjednávání a projednávání.....	37
5.1.6	Násilí.....	38
5.2	Typy jednání v konfliktu	38
6	Prevence Pracovních konfliktů	40
6.1	Předcházení a prevence pracovních konfliktů	40
6.1.1	Příklad techniky předcházení konfliktu	40
6.2	Prevence konfliktu u jednotlivce	41
6.2.1	Složky kondice u jednotlivce	41
	Praktická část	43
7	Empirický výzkum.....	43
7.1	Výzkumný cíl	43
7.2	Otázky a hypotézy	44
7.3	Popis výzkumného vzorku	45
7.4	Výzkumná metodika.....	45
7.5	Časová organizace výzkumu	46
7.6	Výsledky výzkumu.....	46
7.7	Diskuse.....	83
	ZÁVĚR.....	88
	Seznam použitých zdrojů	91
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	93
	Seznam příloh.....	96

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je problematika pracovních konfliktů. S konflikty se setkáváme velmi často, jelikož jsou součástí našich životů. Lze se s nimi setkat, jak v osobním, tak v pracovním životě. Konflikty je možné do určité míry eliminovat, ale nelze se jim zcela vyhnout, neboť vychází z odlišností jedinců. Na konflikt je obecně nahlíženo, jako na negativní situaci. Konflikt je pro člověka obtížný, z důvodu mezilidských nesouladů či narušení vztahu a vzniku stresové situace. Ale jak se dále v této práci můžeme dočíst, je možné na konflikt nahlížet z jiného pohledu, a to jako na přirozenou situaci, ze které se můžeme poučit a nově získané zkušenosti využít v budoucím jednání s lidmi. Dobře vyřešený konflikt prospívá k lepšímu poznání sebe samého a může zlepšit vzájemné vztahy.

Pracovní konflikty tedy nelze opominout, jelikož v práci lidé tráví velkou část svých životů. Jestliže chceme, aby společnost dobře fungovala, je třeba pracovním konfliktům věnovat velkou pozornost. Je důležité rozpoznávání konfliktních situací, které se nesmí podcenit. Stěžejní je odhalení a následné řešení příčin pracovních konfliktů. Rozpor je obvykle v jednání a chování jednotlivců, proto je podstatné zvolit správnou variantu řešení konfliktu. Společnost by se měla také zabývat prevencí vzniku pracovních konfliktů. Spokojení zaměstnanci obvykle podávají lepší a kvalitnější pracovní výkon než zaměstnanci, kteří pracují v konfliktním prostředí s napjatou atmosférou. V určitých případech však není na škodu nízká míra konfliktních situací, která může společnosti přinést zlepšení pracovního výkonu, a dále může přispět v rozvoji dané společnosti.

Autorka práce se touto problematikou zabývá z důvodu její aktuálnosti, jelikož o pracovních konfliktech je hovořeno téměř dnes a denně. Pracovní konflikty alespoň do určité míry postihují snad každého pracujícího člověka. Z tohoto důvodu autorka práce považuje za velmi důležité, aby lidé byli vzděláni v oblasti pracovních konfliktů a věděli, jak s nimi zacházet. Vzdělanost v oblasti pracovních konfliktů může přispět ke zlepšení pracovního života.

Cílem této práce je komplexně zmapovat problematiku pracovních konfliktů v obecné rovině od příčin vzniku až po řešení pracovních konfliktů a ověřit na základě dotazníkového šetření informovanost zaměstnanců společnosti XY v oblasti pracovních konfliktů.

V jednotlivých kapitolách teoretické části bude popsána nejprve problematika konfliktů v obecné rovině, stanovení definice a odlišení konfliktu od problému. Dále autorka práce vymezí jednotlivé druhy konfliktů a jejich dělení, s tím že bude klást zvláštní důraz na problematiku mobbingu, jako specifického druhu pracovního konfliktu. Následně autorka práce bude věnovat pozornost konfliktu jako procesu, poté naváže na vznik a příčiny pracovních konfliktů, jak u jednotlivců, tak u pracovních skupin. Autorka práce bude věnovat pozornost dále rozboru řešení pracovních konfliktů a jednotlivým možným typům jednání, jakými se mohou prezentovat účastníci pracovních konfliktů. Následně autorka práce uzavře teoretickou část své práce rozбором prevence před vznikem pracovních konfliktů. A konečně autorka práce v praktické části své práce představí výsledky svého empirického výzkumu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKTY

Autorka práce se bude věnovat v rámci této kapitoly definici pojmu konflikt. Dále bude v rámci této kapitoly vymezen rozdíl mezi pojmy konflikt a problém, neboť tyto pojmy bývají často zaměňovány a autorka práce cítí potřebu jednoznačně objasnit význam jednotlivých pojmů.

1.1 VYMEZENÍ POJMU KONFLIKT

Slovo konflikt je latinského původu a pochází ze slova „conflictus“, které v překladu znamená srážku. Obecně je konflikt chápán jako střetnutí dvou nebo více protikladných stran.

Kohoutek definuje konflikt jako: „ostrý spor, střet verbální či brachiální srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi.“¹

Čakrt k problematice konfliktu říká: „konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich záměrů.“²

Dle Křivohlavého je konflikt: „střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“³

¹ <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/konfliktni-situace-v-praci-a-jejich-reseni>

² ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6, str. 11

³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi!*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X, str. 17

Na konflikt lze nahlížet z různých pohledů. Může jít o přesvědčení, že konflikt je jen negativní a nepřináší nám nic užitečného. Nebo je možné na konflikt nahlížet také jako na něco přirozeného, čemuž se nelze úplně vyhnout a vnímat ho i z jeho pozitivní stránky, odnést si z něj nové poznatky a později je využít v náš prospěch.

„Konflikt má pozitivní účinek pouze tehdy, jestliže jeho výsledkem je: posílení vztahu, lepší vzájemné porozumění, větší ochota splnit potřeby druhého člověka, posílení důvěry, odstranění zdroje budoucích konfliktů, získání širšího pohledu na problém.“⁴

1.2 KONFLIKT VERSUS PROBLÉM

Mezi konfliktem a problémem je základní rozdíl v tom, že problém je pouze věcného charakteru, zatímco konflikt ve společnosti s sebou nese osobní náboj. Může dojít k situaci, kdy konflikt i problém budou mít stejné jádro. Rozdílem pak je, že u problému všichni účastníci aktivně spolupracují na jeho řešení, pokud však dojde k tomu, že každý z účastníků má na věc jiný názor, vzájemně kooperují a jednájí o možnostech řešení, aby dosáhli svého společného cíle. Jestliže dojde k osobnímu konfliktu, konflikt přechází do osobnostní roviny nehledě na jeho příčinu nebo podstatu. I v takovém případě je možné, že se vzájemné strany budou snažit najít řešení společné příčiny, s takovým rozdílem, že místo spolupráce a následného kompromisu v podobě lehké úpravy vlastní cesty, budou usilovat o své prosazení na úkor ostatních. U konfliktu, jehož cílem je řešení společné příčiny je podstatou to, že i když se jedné straně podaří nějakým způsobem cíle dosáhnout, zaplatí za to všechny ostatní strany, ale i sama strana vítězná.⁵

Velkou výhodou je, že téměř všechny konflikty můžeme změnit na problémy. Jedná se právě o ty, které mají společný cíl. V případě že společný cíl není zřejmý, dá se

⁴ McConnon, S. a M. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978 – 80 – 247 – 3003 – 5, str. 40- 41

⁵ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 – 2, str. 21

manažerskou cestou uměle vytvořit a přesvědčit o jeho existenci veškeré strany konfliktu. Jestliže však společný cíl neexistuje a nelze jej ani nijak vytvořit, je konflikt tendenční nebo se jedná o konflikt s vyprázdněnou příčinou. Konflikt s vyprázdněnou příčinou, je takový konflikt, který obvykle trvá příliš dlouho a nikdo už po určité době ani neví, proč vlastně vznikl. Ale i takový konflikt je možné změnit na problém. Je potřeba přesvědčit jednotlivé strany, aby vzájemně spolupracovaly na vytvoření bezkonfliktního prostředí, kupříkladu prostřednictvím zadání nějakého úkolu. „*Převedení konfliktu na problém je jeho nejlepším možným řešením.*“⁶ Mnohdy dochází k zaměnění pojmů konflikt a problém, ve chvíli kdy konflikt snažíme zlehčovat, ale to konflikt nijak neřeší. Ani vystupňování problému na konflikt není správné, lidé často převádějí konflikt až k osobní rovině, ve snaze motivovat členy k řešení problému. Ničemu tím ale nepomohou, naopak situaci jen zhorší a další problémy tak mohou vygradovat v konflikty.⁷

⁶ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 – 2, str. 22

⁷ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 – 2, str. 21-22

2 DRUHY KONFLIKTŮ

V následující kapitole bude autorka věnovat pozornost druhům konfliktů a jejich dělení z různých úhlů pohledu. Dále autorka práce rozebere systematický pohled na konflikty. A konečně bude v rámci této kapitoly věnován prostor mobbingu, jako specifickému druhu pracovního konfliktu. Autorka práce považuje v souvislosti s pracovními konflikty za důležité věnovat mobbingu, jako druhu pracovního konfliktu zvýšenou pozornost.

2.1 DĚLENÍ KONFLIKTŮ PODLE POČTU ZÚČASTNĚNÝCH OSOB

Jedním z nejdůležitějších dělení konfliktů je dělení podle počtu lidí, kteří se účastní konkrétního konfliktu. Dle Křivohlavého můžeme tyto konflikty rozdělit na:⁸

- 1) **intrapersonální konflikty** – vnitřní konflikty jedné osoby,
- 2) **interpersonální konflikty** – konflikty mezi dvěma lidmi,
- 3) **skupinové konflikty** – konflikty, které se vyskytují uvnitř jedné skupiny lidí,
- 4) **meziskupinové konflikty** – konflikty mezi dvěma různými skupinami lidí.

Dále lze konflikty klasifikovat dle specifického dělení, které rozlišuje malé skupiny (členové malé skupiny, vidící si do tváře) a velké skupiny, nebo konflikt jedince se skupinou, ať už je či není členem dané skupiny.

⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi!*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X, str. 20

2.2 DĚLENÍ KONFLIKTŮ Z HLEDISKA ZJEVNOSTI

Dle Mikuláštika lze dělit konflikty do pěti kategorií z hlediska zjevnosti:⁹

- 1) **konflikt potenciální**- upozorňuje na možnost výskytu konfliktu,
- 2) **konflikt reálný**- nastává v situaci, kdy se již konflikt objevil a může mít podobu latentní, nebo evidentní,
- 3) **konflikt latentní**- je skryt, může mít podobu potlačení z vůle účastníka, nebo externím zásahem,
- 4) **konflikt evidentní**- existuje v autentické, nebo i přenesené podobě. Častým způsobem přenesení je atak vůči náhradnímu subjektu,
- 5) **konflikt manifestovaný**- patří mezi evidentní konflikty a je svojí povahou zjevný.

2.3 KONFLIKTY JEDNODUCHÉ A SLOŽITÉ

Bednář se nad problematikou jednoduchých a složitých konfliktů zamýšlí následovně: „*Jsou konflikty vlastně jednoduchými „chybami“, nebo složitými komplexy příčin a souvislostí?*“¹⁰ Problematická situace nastává ve chvíli, kdy dojde o přiklonění se na jednu či druhou stranu. V řešení konfliktu takové jednání může dokonce uškodit. Příčina je v pohledu na konflikt, lze na něj nahlížet, jako na součást komplikovaného systému. To vede k řešení všech příčin a souvislostí, ale nemusí to dovést k řešení samotného konfliktu. Z druhého pohledu je možno naopak posuzovat konflikt, jako jednotlivou událost bez všech souvisejících okolností a to často vede k tomu, že konflikt nadále existuje ve skryté podobě a dále tak nebude nalezena a odstraněna společná příčina. Následující konflikty se budou vyskytovat v daleko ničivější podobě po všech stránkách. Zjednodušeně tak lze říci, že na první pohled jednoduchý konflikt s velkou pravděpodobností bude součástí dalších okolností, které je potřeba rovněž vyřešit. Naopak konflikt, který se zdá, jako téměř neřešitelný, může mít očividný a banální spouštěč. Je tedy důležité najít určitý kompromis a neuchylovat se přehnaně ani k jedné

⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha Grada 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

¹⁰ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 - 2, str. 20

z možností pohledu na konflikt. Ať už je konflikt jakýkoliv, hlavním zájmem by měla být snaha o minimalizování negativního dopadu na společnost, na oddělení v rámci společnosti, jednotlivé týmy v rámci oddělení a hlavně na zákazníky.¹¹

2.4 SYSTÉMOVÝ POHLED NA KONFLIKTY

Veškeré organizace a skupiny lidí se postupně vyvíjí a fungují jako specifický a samostatný systém. Z tohoto pohledu je podstatné rozluštit o jaký typ systému jde. Tyto systémy lze rozdělit na: jednoduché, komplikované a komplexní.

Jednoduchý systém je takový, který je možné jedním zásahem vyřešit. Komplikovaný systém potřebuje více kroků k tomu, aby mohl opět plně fungovat. Organizace a lidské systémy neřadíme nikoliv k systémům složitým, ale k systémům komplexním. Nikdy nedostaneme jen jednu správnou odpověď na otázku, jak vyřešit tu či onu konfliktní situaci. Komplexní systém můžeme nejlépe přirovnat k šachům, kde se nachází mnoho figurek, které mají ještě více potencionálních tahů neboli možností. Stačí pohnout jednou figurkou a ovlivní následující pohyby všech ostatních figurek. Velmi podobné je to ve společnosti, kdy dobře zvládnutá situace, změna u jednoho člověka nebo skupiny, úspěšná schůzka či rozhovor, může započít proces změny a následně tak ovlivnit celý systém.

Jestliže jsou konflikty řešeny zavčasu, projeví se to komplexně na zlepšení komunikace, postojích i ve vztazích na pracovišti. Jedním z měřitelných ukazatelů je nemocnost lidí v organizaci, čím je organizace „zdravější“, tím méně lidí je na nemocenské a i jejich případné onemocnění trvá podstatně kratší dobu.¹²

¹¹ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 – 2, str. 20

¹² HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 124

2.5 KONFLIKTY V ORGANIZACI

V rámci řešení konfliktů v organizacích je pro manažery je důležité znát všechny možné kategorizace konfliktů, aby mohli využít své znalosti a co nejlépe těmto konfliktům předcházeli, ale podstatné jsou pro ně z tohoto pohledu tyto základní druhy:¹³

- 1) konflikt uvnitř řízené skupiny,
- 2) konflikt mezi úrovněmi řízení,
- 3) konflikt na úrovni řízení.

Dalším, čtvrtým a specifickým druhem je konflikt mezi lidmi uvnitř a vně organizace, který je již velmi závažným konfliktem.

2.5.1 KONFLIKT UVNITŘ ŘÍZENÉ SKUPINY

Jedná se o konflikt mezi kolegy, zaměstnanci (podřízenými). Tento druh konfliktu je nejběžnějším a nejvyskytovanějším konfliktem v organizacích. Pro manažery je tento druh konfliktu relativně nejjednodušším z pohledu jeho řešení, jelikož jsou v nadřízené pozici a tudíž autoritou, která by měla mít alespoň formální respekt. Autorita manažerům dává možnost, jak zapůsobit na strany konfliktu a tím celý konflikt vyřešit.

2.5.2 KONFLIKT MEZI ÚROVNĚMI ŘEŠENÍ

Konflikt mezi úrovněmi řešení už není tak častý, jako konflikt uvnitř řízené skupiny, avšak o to nepříjemnější je, má totiž tendence rozbírat danou společnost, kde k tomuto konfliktu dochází. Tento druh konfliktu lze zjednodušeně popsat, jako konflikt mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. V tomto případě je předpokladem konfliktu situace, kdy podřízení pracovníci z nějakého důvodu nerespektují své nadřízené pracovníky, jinak by k tomuto konfliktu vůbec nedocházelo.

¹³ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 - 2, str. 25

2.5.3 KONFLIKT NA ÚROVNI ŘÍZENÍ

Tento druh konfliktu se týká managementu organizace. S výjimkou extrémních případů nezasahuje do výkonné složky společnosti, může ji však zásadním způsobem ovlivňovat nepřímo. Pokud není tento konflikt ihned řešen, následuje aktivní nabourávání důvěry zaměstnanců ve všech úrovních společnosti.

V první fázi se na výkonu zaměstnanců (prozatím) zmíněné nabourání neprojevuje, ale pokud je potřeba řešit určitý problém či se přizpůsobit nějaké změně, kdy se požaduje aktivní zapojení zaměstnanců a není jim to příjemné, nabourání se projeví v plné síle. Konflikt na úrovni řízení společnost stále rozkládá, snižuje její akceschopnost, ovlivňuje fungování lidských zdrojů špatným směrem a vyčerpává její prostředky. Proto je důležité tento konflikt co nejdříve vyřešit.¹⁴

„Pro efektivní řešení konfliktů by měla platit zásada, že jeho průběh je potřeba udržet „uvnitř“ firmy. Jakmile váš konflikt začne poškozovat zákazníka, dodavatele, spolupracující organizaci nebo jakéhokoli jiného stakeholdera či dokonce veřejnost, stává se tento konflikt pro vás vražedně nebezpečným, a to naprosto bez ohledu na to, jak závažné je jeho jádro.“¹⁵

2.5.4 STUPNĚ A MECHANISMUS ORGANIZAČNÍCH KONFLIKTŮ

F. Glassl představuje jeden z užitečných modelů, podle kterého lze určit diagnózu konfliktu. Dále dbá na důležitost rozeznání fáze, ve které se konflikt nachází, a také na vědomosti ohledně daného konfliktu, jako jsou: ovlivňující faktory, fakta a realita odehrávající se ve skupině či oddělení a v celé organizaci. Jen tak je možné efektivně zasáhnout.

¹⁴ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 – 2, str. 26

¹⁵ BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978 - 80 - 7261 - 347 – 2, str. 27

Glassův model rozděluje konflikt na jednotlivé stupně vývoje konfliktů ve skupině a přiřazuje k nim odpovídající destruktivní mechanismy, které v něm můžeme najít a neopomíjí ani jejich postupné proměny následujícím způsobem:¹⁶

Výhra – výhra (win – win)

1. Stupeň – přitvrzování
2. Stupeň – hádky, dohadování
3. Stupeň – akce nahrazuje slova

Výhra – prohra (win – loss)

4. Stupeň – obavy o image a koalice
5. Stupeň – ztráta tváře
6. Stupeň – strategie zastrašování

Prohra – prohra (loss – loss)

7. Stupeň – restrikce a destrukce
8. Stupeň – rozpad
9. Stupeň – ruku v ruce ke zkáze

Pokud má dojít k včasnému vyřešení konfliktu, je nutné si uvědomit, že každá úroveň i každý stupeň konfliktu má své hranice. Jestliže je zmíněná hranice překročena, konflikt zákonitě nabere na rychlosti a razanci. Velmi výrazně se zvyšuje prudkost a agrese v konfliktu. Stupeň od stupně se pomalu snižuje funkčnost vzájemné komunikace, jak u skupiny, tak u dvojice, postupně přibývá poruch v komunikaci a je čím dál obtížnější konflikt vyřešit.

V prvních fázích konfliktu jde vyřešit konflikt ještě poměrně lehce a obvykle účastníci konfliktu věří, že tyto okolnosti zvládnou vyřešit ve stylu výhra – výhra. Od 4. stupně až po 6. stupeň se tato víra mění, začíná převládat touha porazit druhou stranu, vyhrát nad názory a nápady ostatních a celkově je pokořit.

¹⁶ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 117 - 118

A konečně v posledních třech stupních už není jiná možnost než prohra na obou stranách.¹⁷

„Jediný elegantní způsob, jak přijmout urážku, je ignorovat ji. Nemůžete-li ji ignorovat, překonejte ji. Nemůžete-li ji překonat, smějte se jí. Nemůžete-li se jí smát, pravděpodobně si ji zasloužíte.“ (Russell Lynes)¹⁸

2.6 MOBBING

Pojem mobbing byl poprvé použit v roce 1984 prof. Heinz Leymann jako „subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několik měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu“.¹⁹

Mobbing je specifický typ interpersonálního konfliktu. V posledních letech se o mobbingu hovoří čím dál častěji.²⁰

„Nejnovější odhady Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) za rok 2015 indikují, že Pobaltské, Skandinávské či země střední a západní Evropy přesahují 14% průměr evropské osmadvacítky ve výskytu mobbingu. Nejvyšší odhad výskytu mobbingu (nad 20 % zaměstnaných) platí pro Rakousko, ČR a Finsko, zatímco u jihoevropských zemí je tento odhad signifikantně nižší (mezi 6 % na Kypru až 12 % v Chorvatsku.“²¹

¹⁷ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 118

¹⁸ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 118

¹⁹ <http://stopmobbing.cz/vice-o-mobbingu/co-je-to-mobbing/>

²⁰ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 206

²¹ <http://stopmobbing.cz/vice-o-mobbingu/aktualni-vyskyt-mobbingu-v-cr/>

Označení mobbing se obecně překládá jako cílevědomé šikanování či psychický teror na pracovišti, které se pravidelně opakuje. Heinz Leimann, který je průkopníkem výzkumu o mobbingu, říká: „*o mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob.*“²²

V návaznosti na mobbing vznikají důsledky dvojího typu, jedná se o důsledek psychologický a důsledek ekonomický. K psychologickým a zdravotním důsledkům se řadí: deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti, které mohou následně vyvolávat i psychiatrické syndromy. V nejhorším případě po dlouhodobě neřešeném mobbingu může dojít až k spáchání sebevraždy. Obvykle se projevují psychosomatické následky jako například bolesti hlavy a zad, poruchy srdeční funkce a krevního oběhu, nemoci zažívacího traktu, kožní onemocnění a další. Ekonomický důsledek vzniká v návaznosti na psychologický důsledek, jedná se o skutečnost, že oběť mobbingu je v pracovní neschopnosti týdny někdy i měsíce. Mimo tyto úplné pracovní výpadky může nastat snížení pracovního výkonu, které je obvykle dlouhodobé. Pracovník vykonává práci už jen podle nejjednodušších instrukcí a zcela bez vlastní iniciativy. Práce na takovém pracovišti se pro něho stává nutným zlem, které musí přetpět a snaží se jí vyhýbat, což i samotné organizaci způsobuje ztrátu.

Mobbován výjimečně může být i nadřízený svými podřízenými, nejčastěji se však mobbing vyskytuje mezi osobami, které jsou pracovně na stejné úrovni. Druh mobbingu závisí na postavení v hierarchii, na nižších úrovních se mnohem častěji vyskytuje útok na soukromý život, osobnost oběti, její vlastnosti či zvláštnosti. Naopak na vyšší úrovni se obvykle jedná o systematické útoky v podobě znevažování a zesměšňování odvedené práce a schopností oběti, zatlačování oběti do ústraní a další. Zajímavostí je, že se agresori většinou zaměřují na osoby stejného pohlaví.

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv, objevuje se zpravidla ve stejné míře u mužů i žen. Je však pravdou, že pokud se jedinec nějak odlišuje od ostatních, je větší riziko, že ho tento druh šikany na pracovišti potká. Nejčastěji se oběťmi mobbingu stávají samotáři, nápadní lidé, úspěšní nebo noví pracovníci.

²² PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 206

Dle Provazníka je výskyt mobbingu častější na úřednických pozicích, oproti tomu se u dělnických profesí objevuje ojediněle. Příčinou je pravděpodobně jiný způsob řešení konfliktů. Dělníci obvykle jednájí přímočaře a svou frustraci řeší hned aniž by o konfliktu pomlčeli. Oproti tomu úředníci často hledají jiná „řešení“ a uchylují se k vypočítavým intrikám. Následně je tu byrokratická struktura a hierarchie, která nepřímo pobízí k šikaně. Dále je to ovlivněno konkurenčním prostředím, ve kterém úředníci pracují. Konkurence je zde mnohem výraznější než u dělnických profesí. Neopomenutelným faktorem, který také může hrát svou roli při vzniku mobbingu jsou velkoprostorové kanceláře typu open office, které jsou pro tento druh pracovního konfliktu vhodným prostředím díky velké koncentraci lidí, kteří vzájemně sdílí pracovní prostor.²³

2.6.1 PŘÍČINY MOBBINGU

Spouštěčem mobbingu je vždy nějaký konflikt. Může se jednat i o banální konflikty, které postupně vygradují až k mobbingu, jde například o: zaměstnance, který kouří a ostatní jsou zatvrzelí nekuřáci nebo o nového kolegu, který má jiný systém v dokumentaci než zbylí pracovníci. Samozřejmě se však nestane z každého konfliktu mobbing. Důležitá je atmosféra na pracovišti a pracovní klima.

Faktory ovlivňující vznik mobbingu:²⁴

- 1) špatný styl řízení,
- 2) stres z přetížení či ze špatné organizovanosti práce,
- 3) jednotvárnost a nuda,
- 4) velká konkurence, strach z nezaměstnanosti.

²³ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 207

²⁴ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 207

Jestliže není dobrá vnější struktura, pracovní prostředí je nebezpečnější, jelikož frustrace velmi často vede až k agresi. Oběti mobbingu je zpravidla jedinec a ostatní agresori pocítují ochranu ve většinové převaze, takto vytvořená skupina pro členy navozuje falešný pocit sounáležitosti.

Nejlepší je zabránit mobbingu, stejně jako většině pracovních konfliktů, hned na samém začátku. V případě že už trvá delší dobu a je rozvinutý, je opravdu velmi těžké tento konflikt příznivě ukončit. Proto je hodně podstatné všimnout si varovných signálů a následně na ně reagovat tak, aby byly konflikty urovnány hned a nedošlo k vygradování v závažné konflikty, se kterými už se jen těžko pracuje. Pracoviště mající sklon ke vzniku mobbingu se může vyznačovat následujícími znaky: v organizaci se projevuje velký konkurenční tlak, soukromé vztahy mezi kolegy jsou ojedinelé, vzniklé konflikty se dále neřeší, pomluvy jsou každodenní záležitostí a závist a intriky jsou také běžné, pochvala se zde téměř nevyskytuje.²⁵

2.6.2 OBRANA PROTI MOBBINGU

Většina lidí si nepřipouští, že by se mohla v takové situaci ocitnout, a proto je oběť velmi často na takovou situaci zcela nepřipravena. Nejlepším doporučením při boji proti mobbingu je co nejrychlejší vlastní aktivita. Reakce se obvykle zásadně liší, ženy a muži reagují rozdílně. Ženy mnohem častěji hledají pomoc u svého okolí a jsou otevřenější, uvědomují si souvislosti a příčiny psychosomatických onemocnění, což je v tomto pohledu mnohdy lepší. Muži oproti ženám nebývají tak otevření a snaží se o těchto věcech nemluvit. Potlačují v sobě mobbingem způsobené emoce a problémy nebo je alespoň zlehčují.²⁶

²⁵ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 208

²⁶ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 209

Základní pravidla pro řešení mobbingu samozřejmě existují a je dobré se těchto pravidel držet. Jsou dvě varianty možného řešení mobbingu, první variantou je urovnání konfliktu po dobrém a druhou je varianta, kdy už konflikt nelze vyřešit.

Pravidla pro řešení konfliktu - mobbingu po dobrém:²⁷

1) Pomoci si sám

V počátečním stádiu mobbingu existují různé možnosti řešení.

- **pojmenovat konflikt:** kdo s kým má jaký problém a jaká je jeho příčina,
- **zpracovat konflikt:** nejlepší variantou je poprosit nějakého prostředníka, který má důvěru obou stran a vychází s nimi,
- **urovnat konflikt:** požádat hlavního agresora o rozhovor mezi čtyřma očima (aby nedošlo k veřejnému odhalení) a řešit s ním problém narovinu, tímto může dojít k urovnání a následné spolupráci,
- **smíření s protivníkem:** problémem může být, že i útočník se někdy může cítit v právu a sám očekává usmiřující gesto od napadeného,
- **hledat oporu v rodině a u přátel:** v ideálním případě si co nejrychleji najít své spojence, kterým lze důvěřovat. Dále je dobré svěřit se nezúčastněné osobě (může objektivněji posoudit situaci, poradit, pochválit a případně i kritizovat),
- **uvolnit se:** oběti mobbingu jsou většinou v trvalé křeči, proto je dobré se nějak odreagovat a následně uvolnit, jelikož lidé žijící v trvalém napětí mohou dělat nejrůznější chyby,
- **vyhýbat se neadaptivní pomoci:** pokud chce člověk problém opravdu vyřešit měl by se vyhnout všem podobným věcem jako jsou drogy, léky, alkohol a podobné. Tyto věci mohou přinést jakousi úlevu, ale tato úleva je pouze krátkodobá a v dlouhodobém horizontu může naopak vést k prohloubení

²⁷ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 209-210

problému. Navíc takovému člověku, který je v těžké situaci hrozí mnohem větší riziko vzniku závislosti.

2) Pomoc z firmy

Pomoci při řešení mobbingu, který nelze přehlédnout, může přímý nadřízený, personalista nebo podnikový psycholog. Pomoc mohou poskytnout i kolegové, ti však nesmí nic uspěchat a musí postupovat krůček po krůčku, aby se nedostali do stejné situace a nebyli náhle druhou obětí. Může se stát, že nikdo z kolegů pomoc neposkytne, protože budou řešit dilema, zda se pokusit oběti pomoci. Na jedné straně by měli udělat dobrou věc a zastat se mobbovaného, ale z druhé strany by se mohli i oni stát obětí nebo by mohlo dojít k jejich vyřazení z kolektivu. Každopádně platí, že pokud někdo takovému problému jen přihlíží, stává se do jisté míry sám spoluviníkem.

3) Pokud konflikt nelze vyřešit:

V případě že přes veškerou snahu se nic nevyřešilo a problém stále trvá, je v rámci zachování psychického i fyzického zdraví nutné odejít z aktuálního pracoviště. Ideální je neztrácet optimismus a iniciativně si začít hledat nové zaměstnání. Důležité je, aby se člověk, který si prošel nepříjemnou záležitostí, jako je mobbing, soustředil na svoje zájmy a novou budoucnost.²⁸

2.6.3 PREVENCE MOBBINGU

Mobbingu se dá nejlépe předcházet jeho prevencí. Je to i v zájmu organizace, neboť je mobbing ekonomicky ztrátový. Prvním krokem k prevenci je otevřeně a veřejně o mobbingu mluvit. Následně by měl být realizován anonymní průzkum, zda se

²⁸ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str.210

v organizaci mobbing vyskytuje, kolik zaměstnanců zasáhl nebo co bylo příčinou vzniku a další.²⁹

²⁹ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0470 – 6, str. 210

3 KONFLIKT JAKO PROCES

V této kapitole bude autorka práce na konflikt nahlížet, jako na proces s po sobě jdoucími fázemi, kterými se bude jednotlivě zabývat.

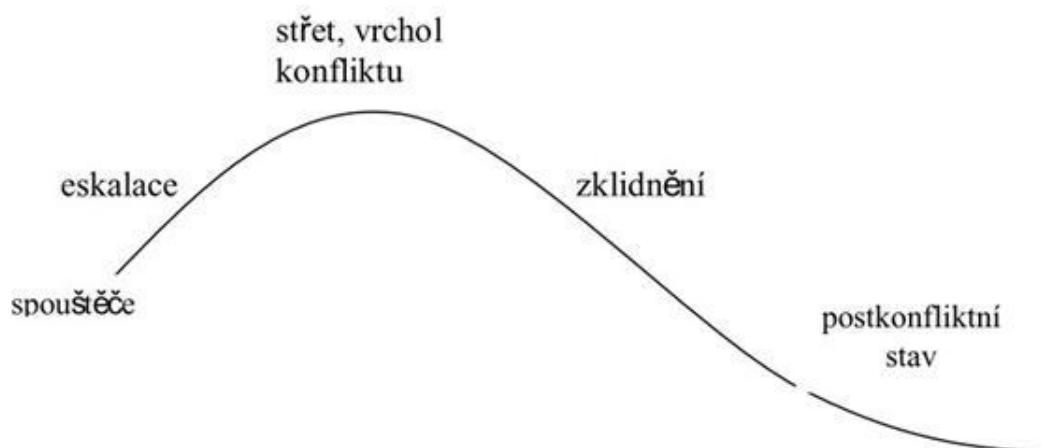
3.1 FÁZE KONFLIKTU JAKO PROCESU

Konflikty jsou v našem životě nezbytné a přirozené, ať už se jedná o soukromý vztah, pracovní vztah, firmu nebo jiné zřízení, bez konfliktů by se systém nevyvíjel a ustal by.

Za vznikem konfliktu stojí většinou naše různorodost. Především jde o různorodost charakterů, motivů, názorů a preferencí. Další příčinou vzniku konfliktů je různá míra informovanosti, znalostí dané věci či problematiky. Z jiného pohledu lze přidat odlišné vnímání žen a mužů, rozdílné vnímání mladší a starší generace nebo mnohdy jiné pohledy a postoje u odlišného náboženství či ateismu.³⁰

³⁰ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4, str. 17

Obrázek 1: Křivka konfliktu



Zdroj³¹

3.1.1 SPOUŠTĚČ KONFLIKTU

Spouštěčem konfliktu může být takřka cokoliv, jde o něco, co v nás evokuje konfliktní reakci např.:³²

- 1) **lidé** (velmi odlišná osobnost, mnoho lidí na jednom místě, nesympatická osoba...),
- 2) **situace** (nepříznivé klimatické podmínky, hluk, izolace, přebytek či nedostatek informací, náročné období...),
- 3) **naše „já“** (temperament osobnosti, zdravotní stav v danou chvíli, emocionalita – obavy a strach, časová neorganizovanost, málo pohybu, špatně nastavené či neuspořádané priority, špatné sebehodnocení...).

Konflikt je možné odvrátit pomocí nějakého zásahu či přerušení ve fázi spouštěče. Možnosti zásahu jsou různé, například: pauza, humor, konzumace jídla a pití, převedení pozornosti, překvapení atd.

³¹ ³¹ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4, str. 17

³² MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4, str. 18

3.1.2 ESKALACE KONFLIKTU

Ve chvíli, kdy se nakupí několik spouštěčů, člověk začne pociťovat napětí, konflikt přechází do další fáze, jež je nazývána eskalace konfliktu. Ve fázi eskalace konfliktu se zvyšuje hladina adrenalinu a organismus se připravuje k akci. Člověk je podrážděný, ale stále se snaží udržovat racionální jednání.

Zásah ve fázi eskalace konfliktu je mnohem obtížnější, než při spouštění konfliktu, není však nereálný. Nutností je rozvážené chování a vhodná komunikace. Alespoň jedna strana musí používat racionální přístup, uklidnění na druhé straně obvykle trvá delší dobu než v první fázi. Možnosti zásahu v druhé fázi jsou například: vstup třetí osoby, vysvětlení, vizualizace (obrázek, schéma, graf), odklad řešení (vrátit se k řešení za 30min) a další.³³

3.1.3 VRCHOL KONFLIKTU

Ve fázi vrcholu konfliktu už racionalita zcela vymizela nebo je velmi potlačována, přichází takzvané emocionální zatmění. Mezi stranami nastává boj.

V této fázi už jsou možnosti zásahu velmi omezené. Jednou z možností je odchod, dále pak odklad vzájemného jednání, vstup další osoby či případně dohoda o neshodě.³⁴

3.1.4 ZKLIDNĚNÍ

V této fázi konfliktu nastává uklidnění. Následně probíhá rekapitulace vzniklé konfliktní situace. Poté přichází uvolnění psychické obvykle i fyzické (svalové). Toto uklidnění je však dočasné a nemá dlouhého trvání. V této chvíli je snadné člověka

³³ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podráženyými*. Praha Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 247 - 1732 - 6, str. 24

³⁴ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podráženyými*. Praha Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 247 - 1732 - 6, str. 24

znovu rozzlobit, z důvodu stále vysoké hladiny stresových hormonů v organismu. Při neopatrném jednání může dojít k návratu do předešlé fáze, tedy k vrcholu konfliktu.

Zásahem ve fázi zklidnění může být vizualizace, zjednodušená mluva, samozřejmostí by mělo být racionální chování a vyjadřování. Dále můžeme odložit jednání a nechat si čas na promyšlení nebo si můžeme určit potřebný výstup a sdělit všechna rizika v případě neshody.³⁵

3.1.5 POSTKONFLIKTNÍ STAV

V postkonfliktním stavu dochází ke zpětnému přehrávání vlastního chování, které se lidé snaží objektivně hodnotit. Přicházejí výčitky a úvahy o tom, co mohli zlepšit na svém jednání a jak se mohli v danou chvíli zachovat jiným, vhodnějším způsobem. Tento stav je ideální pro zpětnou i dopřednou vazbu, která v případě vhodného uchopení, může posloužit jako nástroj růstu, v tom smyslu, že se jedinec poučí z chyb, které vedly ke konfliktní situaci a z vlastního chování v průběhu konfliktu. Zásahem může být analýza k dané situaci – zpětná vazba nebo dopředná vazba - vyplývající řešení k podobné situaci.³⁶

³⁵ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřzenými*. Praha Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 247 - 1732 - 6, str. 25

³⁶ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřzenými*. Praha Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 247 - 1732 - 6, str. 25

4 VZNIK PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Čtvrtá kapitola bude věnována vzniku pracovních konfliktů v rámci skupin na pracovišti, ať už se jedná o konflikt mezi skupinou a okolím nebo mezi členy skupiny navzájem popřípadě o konflikt mezi skupinou a jejím vedením. Tato kapitola se bude soustředit také na příčiny vzniku pracovních konfliktů a jejich původ.

4.1 VZNIK SKUPINOVÝCH KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

4.1.1 KONFLIKT SKUPINA – OKOLNÍ SVĚT

Jestliže dojde k vytvoření vnějšího tlaku na skupinu, mívá sklon se o to víc stmelit a bránit se okolnímu světu. Toto platí obecně pro kterékoliv skupiny, výjimkou nejsou ani pracovní skupiny (oddělení, společnost, kancelář...).

4.1.2 KONFLIKT MEZI ČLENY SKUPINY NAVZÁJEM

Každý jedinec se ve skupině snaží prosazovat své potřeby a hájit svou pozici, většinou se však střetne s ostatními jedinci a jejich prosazováním ve skupině. Skupinová dynamika v určité fázi rozvoje přináší vymezování vlastního místa a je důležité s touto skutečností, která může vést k případným pracovním konfliktům, počítat. Zvláště při vytváření nových skupin je dobré znát skupinovou dynamiku a její fáze, kterými jsou: seznamování jednotlivců a následně určování jejich místa ve skupině, prosazování a bouření, přijímání skupinových norem chování a efektivní fungování skupiny, než dojde ke změně jako je například příchod nového člena.

4.1.3 KONFLIKT SKUPINA – VEDENÍ

Často k typu konfliktu „skupina versus vedení“ dochází u členů skupiny proti novému nadřízenému, manažerovi nebo vedení organizace. Obzvláště pokud dojde k negativní kritice předchůdce a následně ke změnám nastává tato situace takřka ihned. Zajaté systémy se obvykle brání vůči všem narušitelům.³⁷

4.2 PŘÍČINY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ V TÝMECH A VE SKUPINÁCH

Nejčastější a nejhlavnější příčinou konfliktů ve skupině jsou odlišné potřeby a zájmy jednotlivců, rozdílnost potřeb je však zcela přirozená a obvykle se dá zvládnout bez větších komplikací. Potíž většinou nastává v okamžiku, když vedení nebo společnost dovolí jen jednu variantu neboli „buď a nebo“, což vede k situaci, kdy nemohou být uspokojeny rozdílné potřeby všech jednotlivců. Tehdy vzniká boj o to, čí potřeba bude uspokojena.

Konflikt může rovněž nastat, jestliže hranice mezi vedením a členy skupiny jsou velmi nehybné. Jedná se o špatnou komunikaci, kdy nedochází k výměně informací. Nebo když z nějakého důvodu nemohou jedinci kontaktovat své nadřízené, dlouhodobě nedochází k vzájemnému setkávání anebo téměř neexistuje spojení mezi oddělením a okolním světem. Ve společnosti se to nejčastěji týká finančního oddělení, obchodního oddělení či oddělení výroby, které se mnohdy uzavrou ostatním a mají pouze svůj vlastní svět. V tomto okamžiku, kdy komunikace není provázána napříč celou společností, začínají vznikat pracovní konflikty.

Jednou z příčin vzniku konfliktu ve společnosti může být situace, kdy nejsou jasné stanovené hranice mezi jednotlivými členy skupiny, zvláště pak u vedoucích pozic.

³⁷ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 120

Pokud není jednoznačně stanovené vedení, dochází mezi ostatními členy k boji o moc a získání vedoucí pozice pro sebe. Jestliže má skupina plně fungovat, musí být stanovena určitá pravidla a každý člen bez výjimky je povinen je dodržovat. Na dodržování těchto pravidel by měl důsledně dohlížet manažer, který by se určenými pravidly měl samozřejmě řídit také a jít tak všem ostatním příkladem.

Je možné, se v organizaci setkat s člověkem, který je konfliktní sám o sobě ze svých vlastních přesvědčení, může to být i osoba s poruchou osobnosti. Obvykle jde o člověka, jež nikomu nevěří, myslí si, že ho nikdo nemá rád a každý se mu snaží jen znepříjemnit život a ublížit mu. Pracovat s tímto typem člověka je opravdu složité, spolupráce je velmi obtížná někdy dokonce nemožná, což pochopitelně vede ke vzniku konfliktu.

Dalším důvodem vzniku konfliktů je, že se lidé nudí a nemají dostatek práce, které by se věnovali. Jestliže lidé nemají co na práci a mají málo podnětů, začnou se nudit a vytvářet konflikty. Lidé, kteří se nudí obvykle trpí nedostatkem zájmu, ať už v pozitivní či negativní rovině. Bez pozornosti nejsou naplněny potřeby jedince a nemůže se dále rozvíjet, proto se lidé začnou projevovat jakkoliv, jen aby na sebe upozornili a někdo si jich konečně všiml. Zmíněné lze přirovnat k chování malého dítěte, jež si chce vydobýt pozornost rodičů za každou cenu, i v případě negativní reakce a trestu, protože je to pro něj přijatelnější, než když si jej rodiče nevšímají vůbec. Dítě uvnitř nás se takto projevuje i v dospělosti, a proto si někteří přenášejí potřebu neustálé pozornosti do pracovního života.

Dále může konflikt vzniknout z napětí, přepracovanosti či při neodreagování negativních emocí. Ve společnostech, kde jsou poskytovány služby obvykle dochází ke školení a vedení zaměstnanců k potlačování negativních emocí. Po zaměstnancích se vyžaduje, aby se za každé situace k zákazníkovi chovali mile, vstřícně a usmívali se. V případě že společnost své zaměstnance nenaučí, jak se vyrovnat s konflikty a nezajistí jim pomoc v podobě kurzů, školení či firemního psychologa, zaměstnanci se nemusí umět odreagovat z negativních emocí a mohou se dostat do napětí z jednání a řešení situací s konfliktními zákazníky. To se může projevit v potlačení agrese uvnitř člověka,

která časem musí být určitým způsobem vyventilována, a to může vést k nečekaným konfliktům na pracovišti.³⁸

³⁸ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 121-122

5 ŘEŠENÍ KONFLIKTU V RÁMCI PRACOVNÍ SKUPINY

Následující kapitola je věnována řešení konfliktů na pracovišti, zejména pak bude kladen důraz na osobu manažera, jako vedoucího pracovní skupiny, odpovědného za vyřešení konfliktů, které v rámci jeho pracovní skupiny nastanou. Následně bude rovněž věnována pozornost v rámci této kapitoly možným typům jednání účastníků pracovních konfliktů a způsobům řešení konfliktů.

„Lídři se nevyhýbají konfliktům, nepotlačují je ani se netváří, že neexistují. Lídři vidí v konfliktu příležitost“ (Warren Benis)³⁹

Hned na začátku řešení konfliktní situace je důležité udělat diagnózu, jedná se o analýzu konfliktu a určení stupně, ve kterém se konflikt aktuálně nalézá. Podstatné je rozlišovat, jestli se jedná o „horký“ či „studený“ konflikt. Za „horký“ konflikt se považuje takový konflikt, o kterém členové skupiny vědí a chtějí ho nějakým způsobem vyřešit. „Studeným“ konfliktem se nazývá situace, kdy je zřejmé, že je ve společnosti konflikt, všichni o něm vědí, ale tvrdí, že je vše v naprostém pořádku. Chladnými se stávají vztahy, vzájemný kontakt i komunikace. Matoucí může být hraná, na první pohled fungující komunikace často doplněná umělými úsměvy. Nejlepší cestou k vyřešení této situace je proměnit „studený“ konflikt na „horký“ konflikt. Pro začátek je nezbytné zmapování situace a hledání rozporů a shod. Dále je potřeba stále zdůrazňovat společný cíl, kterým by mělo být vyřešení konfliktu. Následně musí být odstraněny ničivé mechanismy, které blokují vyřešení konfliktu, poté se začínají otevřeně rozebírat, a tím se stávají „horkým“ konfliktem. V každé fázi konfliktu je problematická špatná komunikace, proto by měl manažer v takovém případě zasáhnout a stát se prostředníkem, který sděluje, co jedna strana chtěla doopravdy říci té druhé a naopak.⁴⁰

³⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 123

⁴⁰ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 123-124

5.1 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Dle Plamínka je šest základních technik v řešení konfliktů, jedná se o pasivitu, delegaci, náhodu, meditaci a facilitaci, vyjednávání a projednávání a konečně násilí. Techniky řešení konfliktu se rozlišují podle dvou zásadních parametrů, těmi jsou míra účastníkového rozhodování o výsledku a způsobu, jakým bude účastník konfliktu řešit.

5.1.1 PASIVITA

V některých případech je možné řešit konflikty nečinností. Je obecně známo, že v aktuální chvíli člověku daná věc přijde velmi důležitá a druhý den na stejnou věc má jiný názor a už pro něj není, tak podstatná, jako předchozí den. O několik dní později na stejnou věc může být i zcela zapomenuto.

Mezi nevýhody této metody patří nekontrolovatelnost procesu a výsledku řešení konfliktu. V případě, že je takto „řešen“ i zásadní konflikt, který podstatně zasahuje nás či do našich vztahů, může přijít krize.

5.1.2 DELEGACE

Delegace konfliktu znamená, že řešení je ponecháno někomu jinému. Vzorovým příkladem delegace je soud, jde o to, že řešení konfliktu je ponecháno na soudu. I v případě delegace nelze kontrolovat ani proces, ani výsledek řešení. Proces řešení je daný dle právních předpisů, výkon je pak ovlivněn advokáty a soudci. Stejně tak je to i s výsledkem řešení, který v případě delegace nemáme ve vlastních rukách, jako v případě rozhodnutí soudu (kupříkladu rozsudkem).

5.1.3 NÁHODA

Konflikt může být vyřešen pomocí náhody, nejčastěji losem. U náhody oproti prvním dvěma variantám dochází k vlastní kontrole procesu řešení. O náhodné volbě již člověk může rozhodovat, například o průběhu a o ukončení nebo o tom, jakým

způsobem bude výsledek řešení vyhodnocen. Výsledek však ovlivnit nelze, o výsledku rozhodne náhoda.

Velkou výhodou řešení konfliktu pomocí náhody je rychlost řešení a hlavně spravedlnost, která je víceméně nenapadnutelná.

5.1.4 MEDITACE A FACILITACE

Opakem techniky „náhoda“ je technika dvou obdobných procesů, tedy meditace a facilitace, které předpokládají, že strany konfliktu budou jednat přímo s pomocí odborníků (mediátory a facilitátory). Strany konfliktu tak delegují právo regulovat proces jednání na odborníky, samozřejmě pouze v domluvené míře. Právo rozhodnutí o výsledku si však ponechávají strany konfliktu. Odborník se stává zprostředkovatelem mezi stranami konfliktu a pomáhá usnadňovat jejich dohodu. Jestliže se jedná o konflikt s povahou sporu, pak jde o mediaci, pokud však jde „pouze“ o problém, je proces řešení konfliktu označen jako facilitace. Mediátor oproti facilitátorovi obvykle mívá větší právo v určování procesu řešení, facilitátor většinou pouze doporučuje vhodný postup, který pomáhá usnadňovat.

5.1.5 VYJEDNÁVÁNÍ A PROJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání a projednávání jsou ideálním způsobem řešení konfliktů, neboť proces i výsledek konfliktu mají pod kontrolou strany konfliktu. Podstatou je jednání a vzájemná komunikace mezi stranami konfliktu. Vyjednávání, jako pojem přiřazujeme k řešení určitého sporu a pojem projednávání k řešení problémů. Můžeme tedy říci, že mezi vyjednáváním a projednáváním je stejný vztah, jako u meditace a facilitace.⁴¹

⁴¹ PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978 – 80 – 247 – 2944 – 2, str. 27 - 29

5.1.6 NÁSILÍ

Násilí (fyzické i psychické), jako způsob řešení konfliktu, ve společnosti není povolen a dosažení výsledku s pomocí násilí je považováno za nelegitimní. Pro zákonem povolené řešení konfliktu jsou vytvořeny zejména dvě zásadní omezení, které se týkají právě násilí:⁴²

1. Způsob řešení nesmí být násilný, tj. výsledku musí být dosaženo mírumilovnou cestou, všichni účastníci s ním musí dobrovolně souhlasit.
2. Ani výsledek řešení nesmí být násilný a nesmí poškozovat nikoho, kdo se řešení nezúčastnil („třetí stranu“)

5.2 TYPY JEDNÁNÍ V KONFLIKTU

Existují tři možné typy jednání při zpracování konfliktu. Jedná se o příjemce, řešitele nebo o uhýbače.⁴³

- 1) **Příjemce** – preferuje reaktivní chování, jestliže protistrana volí sporové jednání, příjemce volí manipulaci či spor. Když však druhá strana hledá řešení, příjemce se téměř neúčastní a nechává druhou stranu vše řešit vlastními silami, připojuje se k řešení pouze po vehementní žádosti řešitele. Občas i v této variantně používá manipulaci. Příjemci mohou chybět určité dovednosti k tomu, aby se mohl chovat jiným způsobem, může jít také o postoj, který si jedinec osvojil v rodinném prostředí.

⁴² PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978 – 80 – 247 – 2944 – 2, str. 29

⁴³ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4, str. 25-26

Na tento typ jednání platí nereagování na sporové chování, ideálním přístupem je vytažení pouze faktického sdělení, dále přizvání třetí osoby nebo použití písemné komunikace.

- 2) **Řešitel** – se zabývá identifikací daného problému a následně se aktivně staví k jeho řešení. Záleží mu na vzájemném vztahu a chce dosáhnout určitého výsledku.

V nejlepším případě bychom tento typ jednání měli přijmout, jedinou možností, jak tento typ jednání v konfliktu ještě vylepšit může být vytyčení času pro řešení.

- 3) **Uhýbač** – vůbec nemusí konfliktní situaci vidět jako konfliktní a může ji vnímat zcela jinak. V případě, že situaci vyhodnotí jako konfliktní, je možné že nemá dostatek energie na řešení situace nebo nemá potřebné zdroje pro aktivní vstoupení do situace.

V tomto případě je důležité vysvětlení, co dané osobě vadí a z jakého důvodu. Následně je třeba trvat na zpětné reakci, případně určit dobu, do kdy by měla druhá strana podat vyjádření.

6 PREVENCE PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Šestá kapitola pojednává o prevenci pracovních konfliktů, a to zejména u jednotlivců, když rozebere jednotlivé příčiny a spouštěče pracovních konfliktů, které mohou nastat u jednotlivých zaměstnanců a zároveň nabídne možnosti, jakým způsobem předcházet tomu, aby zaměstnanci měli potřebu vyvolávat pracovní konflikty.

6.1 PŘEDCHÁZENÍ A PREVENCE PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Díky naší různorodosti se s konflikty během života běžně setkáváme a nepochybně k nám patří. Ale i tak je dobré věnovat pozornost jejich prevenci. Nejlepší prevencí konfliktů jsou: fungující komunikace, dobré vztahy a vzájemný respekt, jasná a dobře nastavená pravidla, která všichni respektují.

6.1.1 PŘÍKLAD TECHNIKY PŘEDCHÁZENÍ KONFLIKTU

Jednu z možných technik předcházení konfliktu nabízí Stephen Covey, jmenuje se technika mluvící hole/technika mluvícího kamene. Tato technika se využívá k zvládnutí odlišných názorů pomocí konstruktivního a kreativního dialogu. Jedná se o položení dvou otázek:⁴⁴

- 1) Byl byste ochoten hledat řešení, které by bylo lepší, než co navrhl kdokoli z nás?
- 2) Souhlasil byste s jednoduchým základním pravidlem: nikdo nemůže vyjadřovat vlastní názor, dokud neřekne, co má na mysli druhý účastník jednání – a neřekne tak, aby dotyčný byl s tím, co říká spokojen?

⁴⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 126-127

Jestliže tázaný odpoví kladně, může začít uskutečnění dohody. Protože uskutečňování této dohody nemusí být vždy jednoduché, není na škodu přizvat třetí osobu, která bude nápomocna při diskusi a bude pomáhat především u dodržování smluvených pravidel. Tato metoda není nijak náročná, zato obvykle velmi účinná.⁴⁵

6.2 PREVENCE KONFLIKTU U JEDNOTLIVCE

Každý konflikt má svou příčinu a poté následek, je to podobné, jako u nemocí. Do určité míry se dá řešit obojí, jak příčina, tak následek. Ovšem pouze řešení příčiny má dlouhodobý účinek, který je smysluplný. Různé příčiny konfliktu jsou např.:⁴⁶

- 1) aktuální situace – hluk, teplo, zima, časová zátěž,
- 2) vztahy – kvalita či kvantita,
- 3) fyzický dyskomfort – bolest, nedostatek spánku, pocit hladu, vyčerpání,
- 4) prostředí – přebytek podnětů či nedostatek podnětů,
- 5) informace – nadbytek nebo nedostatek,
- 6) osobnostní nastavení – temperament, odlišné osobní tempo,
- 7) hluboce zakořeněné nezpracované emoce – obzvláště strach,
- 8) dovednost jednání – podceňované dovednosti, neznalost zákonitostí a procesů.

6.2.1 SLOŽKY KONDICE U JEDNOTLIVCE

Prevence konfliktu u jednotlivce se dělí na čtyři složky kondice. Tyto jednotlivé složky vycházejí z osobnosti a působí na celkovou kondici člověka, ovlivňují jeho chování a dokonce i výkon, který podává. Jedná se o tyto složky:⁴⁷

⁴⁵ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 1737 – 1, str. 127

⁴⁶ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4, str. 21

⁴⁷ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4, str. 22

- 1) **duchovní složka:** sliby a závazky, víra, meditace, hodnoty, plánování,
- 2) **duševní složka:** osobní rozvoj, studium, kultura, četba,
- 3) **společenská složka:** empatie, vztahy a jejich udržování či pěstování, tvorba nových kontaktů,
- 4) **fyzická složka:** výživa jedince, sport a cvičení, zvládání stresu, rozvržení práce a odpočinku.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 EMPIRICKÝ VÝZKUM

V podstatě na každém pracovišti se setkáme s nějakým typem pracovního konfliktu. Ze zmíněného lze dovodit, že každý člověk v průběhu svého pracovního života přijde do kontaktu s pracovním konfliktem. S mobbingem, jako jedním z druhů pracovních konfliktů se dle Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) za rok 2015 setká v České republice přibližně každý pátý zaměstnanec (cca 20 %), což oproti jiným zemím, kupříkladu Kypru, kde se odhaduje výskyt mobbingu pouze okolo 6 %, je značný rozdíl. Z vlastní zkušenosti autorka práce usuzuje, že v oblasti pracovních konfliktů zaměstnanci v České republice nejsou dostatečně vzdělávání, tak aby v případě vzniku pracovního konfliktu věděli, jak se v dané situaci zachovat, tak aby došlo k vyřešení pracovního konfliktu se vzájemným respektem. Se zmíněným nedostatkem vzdělání v oblasti pracovních konfliktů souvisí také nedostatečná prevence vzniku pracovních konfliktů.

Dotazníkové šetření probíhalo v jedné z největších společností v České republice, z důvodu přání společnosti zůstat v anonymitě autorka práce tuto společnost označuje jako společnost XY.

7.1 VÝZKUMNÝ CÍL

Cílem výzkumné části této práce bylo ověření vzdělanosti zaměstnanců společnosti XY v oblasti pracovních konfliktů. Dále zjištění v jaké míře se zaměstnanci společnosti XY osobně setkali s mobbingem. Jedním z cílů práce bylo zjištění, zda se ženy v případě, že se stanou aktérkami pracovního konfliktu, svěřují s nastalou situací více než muži. A konečně bylo cílem praktické části této práce poznání, zda zaměstnanci společnosti XY upřednostňují dobrý pracovní kolektiv a nižší finanční ohodnocení před vyšším finančním ohodnocením, ale konfliktním kolektivem.

7.2 OTÁZKY A HYPOTÉZY

Díky umožnění praxe ve společnosti XY, v průběhu studia ve druhém a třetím ročníku, kde se autorka práce mohla částečně seznámit s chodem této společnosti, a dále pak zpracováním teoretické části práce, nabyla autorka práce poznatky v oblasti pracovních konfliktů, které pak využila pro sestavení dotazníku z něhož následně bude čerpat pro případné potvrzení nebo vyvrácení hypotéz a výzkumných otázek, které jsou nedílnou součástí empirického výzkumu každé práce. Na základě tohoto dotazníku by měly být zodpovězeny následující otázky. Zda mají lepší informace o pracovních konfliktech pracovníci s vyšším pracovním zařazením? Je ve společnosti XY výskyt mobbingu nižší než-li je průměr pro Českou republiku? Svěřují se s problémy ohledně pracovního konfliktu více ženy či muži? Je pro pracovníky společnosti XY stejně důležitý dobrý pracovní kolektiv jako vyšší finanční ohodnocení?

K výše uvedeným výzkumným otázkám byly stanoveny tyto čtyři hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Lépe informovaní o typech pracovních konfliktů a způsobech jejich řešení jsou pracovníci s vyšším pracovním zařazením.

Hypotéza č. 2:

Předpokladem je, že méně než 30% zaměstnanců společnosti XY se osobně setkalo s nějakou formou mobbingu.

Hypotéza č. 3

Předpokladem je, že ženy, které jsou přímými aktérkami pracovního konfliktu, se o nastalé situaci svěřují více než muži.

Hypotéza č. 4

Předpokladem je, že lidé staví na stejnou úroveň dobrý pracovní kolektiv a vyšší finanční ohodnocení.

7.3 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU

Výzkumný vzorek je tvořen zaměstnanci společnosti XY všech věkových kategorií s různým pracovním zařazením. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a probíhalo zcela anonymně. Celkový počet respondentů, kteří vyplnili dotazník je 138, z toho 76 žen a 62 mužů.

7.4 VÝZKUMNÁ METODIKA

Pro realizaci výzkumu v oblasti pracovních konfliktů byla využita forma kvantitativního výzkumu, dotazníkovou metodou. Dotazník byl zaměstnancům předán elektronickou formou z důvodu menší časové náročnosti a jednoduchosti vyplnění, což bylo pro respondenty komfortnější než-li tištěná verze dotazníků. To vedlo k větší návratnosti vyplněných dotazníků. Každému zaměstnanci k dotazníku byly poskytnuty i doplňující informace ohledně průběhu výzkumu, průměrná doba vyplnění a časové rozpětí do kdy je třeba dotazník vyplnit, aby bylo dosaženo co nejvyšší reliability získaných odpovědí.

Úvod dotazníku poskytoval pro respondenty stručné vysvětlení o využití dotazníku. Obsahem samotného dotazníku bylo 25 otázek uzavřeného typu. Dotazník byl rozdělen do následujících pěti bloků. První blok byl zaměřen na stručné informace o respondentovi. V druhém bloku byly otázky zjišťující informovanost zaměstnanců ohledně problematiky pracovních konfliktů. Třetí blok pak navázal na jeden z typů pracovních konfliktů a to na mobbing. V tomto bloku dotazníku bylo zkoumáno, zda se zaměstnanci společnosti XY osobně setkali s mobbingem. Ve čtvrtém bloku se vyskytovaly ověřující otázky ohledně svěřování se nezúčastněné osobě, ať už se jedná o blízkou osobu z pracovního kolektivu, mimo pracovní kolektiv či nadřízeného. A konečně v pátém bloku bylo zjišťováno pomocí otázek k dané problematice, zda zaměstnanci upřednostňují lepší pracovní kolektiv před vyšším finančním ohodnocením či naopak. V samotném závěru dotazníku bylo poděkování respondentům za ochotu a čas věnovaný k vyplnění dotazníku.

7.5 ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU

Výzkum byl proveden v průběhu ledna 2017, během dvou týdnů mohli respondenti vyplňovat elektronický dotazník. Sběr dat proběhl bez problémů dle plánu, jelikož respondenti byli informováni o časovém rozmezí, ve kterém budou moci dotazník vyplnit a k jakému termínu bude dotazník uzavřen. Průběžné výsledky díky elektronické verzi dotazníku byly ihned k dispozici autorce práce, která zaznamenávala průběh sběru dat, počet respondentů vzrůstal nejvíce během prvního týdne, poté následoval pokles v počtu vyplňování dotazníků, během posledních dvou dnů výzkumu opět počet respondentů vzrostl. Poté koncem ledna 2017 a v průběhu měsíce února 2017 byly dotazníky vyhodnocovány.

7.6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny pomocí tabulek a výsečových „koláčových“ grafů, ke kterým je přiložen komentář.

1. Respondenti dle pohlaví

Z výsledku je zřejmé, že se výzkumu zúčastnilo 138 respondentů (100%) v poměru 55% žen a 45% mužů.

Tabulka 1: Pohlaví

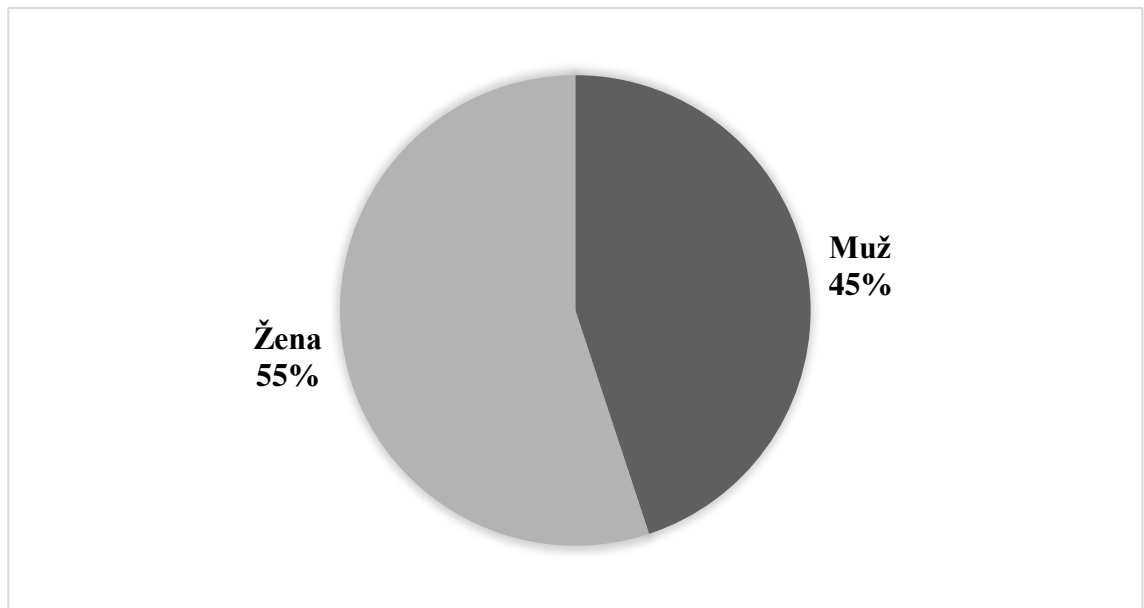
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Muž	62	45%
Žena	76	55%
Celkem	138	100%

Zdroj⁴⁸

⁴⁸ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 1: Pohlaví

„Jste:“



Zdroj:⁴⁹

2. Respondenti dle věkové kategorie

Z výsledku vyplývá, že respondenti tohoto dotazníkového šetření mají zastoupení ve všech zvolených věkových kategoriích. Nejvíce ve věkové kategorii 18 – 25 let 36% a 26 – 35 let 29%, dalo by se polemizovat o důvodu, zda je ve společnosti větší zastoupení mladších lidí či jsou ochotnější ve vyplňování dotazníků, ve středu se pohybuje věková kategorie 36 – 45 let 22%, v podstatně menší míře je zastoupena věková kategorie 46 – 55 let a konečně s nejmenší mírou zastoupení věková kategorie 56 let a více.

⁴⁹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

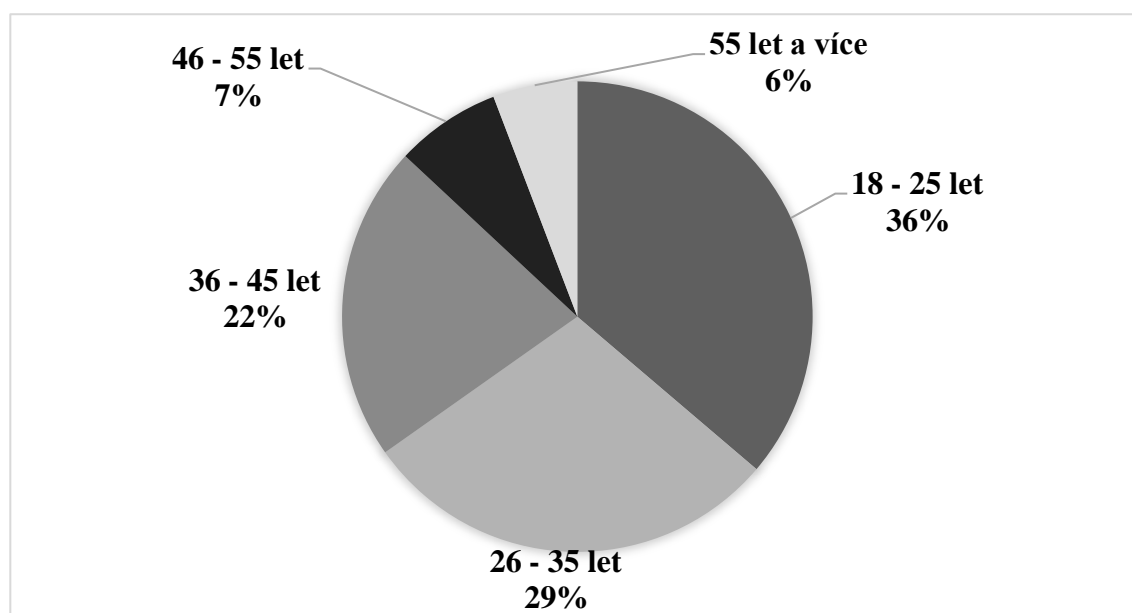
Tabulka 2: Věková kategorie

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
18 – 25 let	50	36 %
26 – 35 let	40	29%
36 – 45 let	30	22%
46 – 55 let	10	7%
56 let a více	8	6%
Celkem	138	100%

Zdroj⁵⁰

Graf 2: Věková kategorie

„Zvolte věkovou kategorii, ve které se nacházíte:“



Zdroj⁵¹

⁵⁰ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁵¹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

3. Respondenti dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejčastější dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců společnosti XY je vysokoškolské 45% a střední s maturitní zkouškou taktéž 45%, dále 6% dotazovaných zaměstnanců společnosti XY dosáhlo vyššího odborného vzdělání, středního vzdělání s výučním listem 3% a pouze 1% zaměstnanců společnosti XY má střední vzdělání, se základním vzděláním (0%) se nikdo výzkumu nezúčastnil.

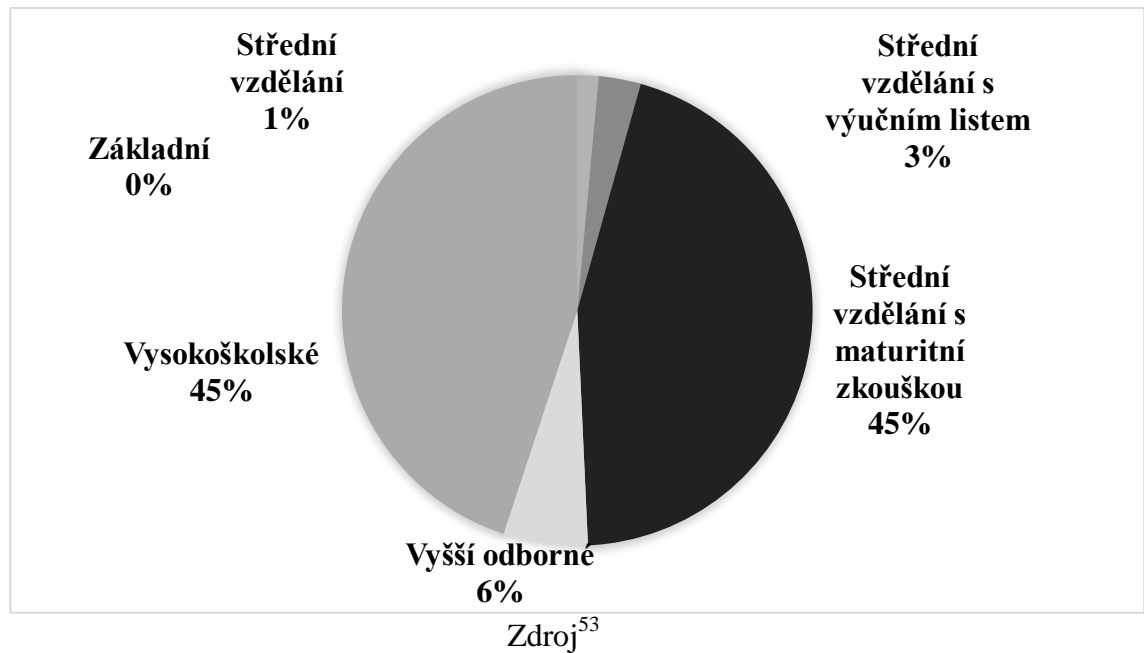
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Základní vzdělání	0	0 %
Střední vzdělání	2	1 %
Střední vzdělání s výučním listem	4	3%
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	62	45%
Vyšší odborné vzdělání	8	6%
Vysokoškolské vzdělání	62	45%
Celkem	138	100%

Zdroj⁵²

⁵² Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání
 „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“



4. Respondenti dle pracovního zařazení

Výzkumu se zúčastnilo 64% řadových pracovníků, některého z oddělení, 22% vedoucích pracovníků (liniový management), ze středního managementu 13% a dokonce se podařilo získat účast ve výzkumu i z řad vrcholového managementu (top management) 1%.

⁵³ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

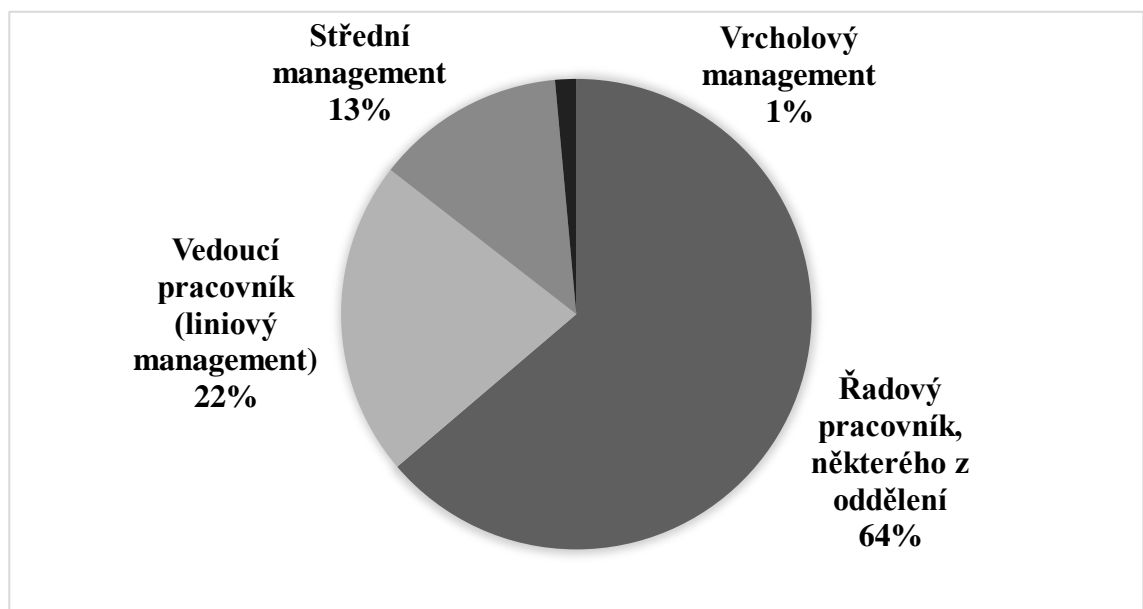
Tabulka 4: Pracovní zařazení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Řadový pracovník, některého z oddělení	88	64%
Vedoucí pracovník (liniový management)	30	22%
Střední management	18	13%
Vrcholový management	2	1%
Celkem	138	100%

Zdroj⁵⁴

Graf 4: Pracovní zařazení

„Jaké je Vaše pracovní zařazení v rámci společnosti, ve které pracujete?“



Zdroj⁵⁵

⁵⁴ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁵⁵ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

5. Respondenti dle délky působení na pracovní pozici

Z výsledku vyplývá, že 25% zaměstnanců působí ve společnosti XY méně než rok, 33% zaměstnanců společnosti XY 1 - 3 roky, 20% zaměstnanců společnosti XY 4 – 5 let, dále 13% zaměstnanců společnosti XY 6-9 let a pouze 10% zaměstnanců zde působí 10 let a více. Výsledky poukazují na to, že v rámci společnosti vyplnili dotazník spíše noví zaměstnanci, z čehož lze uvažovat, že ve společnosti XY dochází k poměrně velké obměně zaměstnanců. Nelze to ovšem říci s naprostou jistotou, může se jednat opět o situaci, kdy jsou „noví“ zaměstnanci ochotnější vyplnit dotazník, než ti, kteří působí ve společnosti dlouhodobě. Škála respondentů je, i přes největší zastoupení „nových“ zaměstnanců, rozprostřena do všech kategorií.

Tabulka 5: Délka působení na pracovní pozici

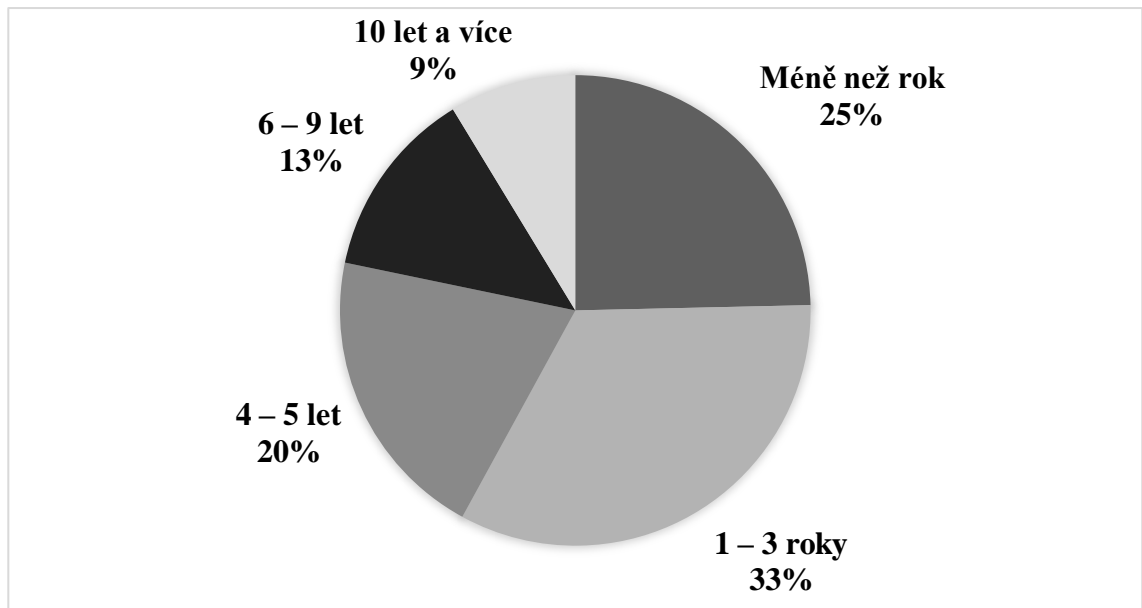
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Méně než rok	34	25 %
1 - 3 roky	46	33 %
4 - 5 let	28	20 %
6 - 9 let	18	13 %
10 let a více	12	9 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁵⁶

⁵⁶ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 5: Délka působení na pracovní pozici

„Jak dlouho působíte na Vaší stávající pracovní pozici?“



Zdroj⁵⁷

6. Respondenti dle znalosti pojmu pracovní konflikt

Z výsledků je zřejmé, že většina (64%) respondentů zná pojem pracovní konflikt, alespoň rámcově. Úplnou neznalost toho, co je skryto pod pojmem pracovní konflikt projevilo pouhých 8% respondentů a 28% respondentů odpovědělo, že spíše neví, co znamená pojem pracovní konflikt.

⁵⁷ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

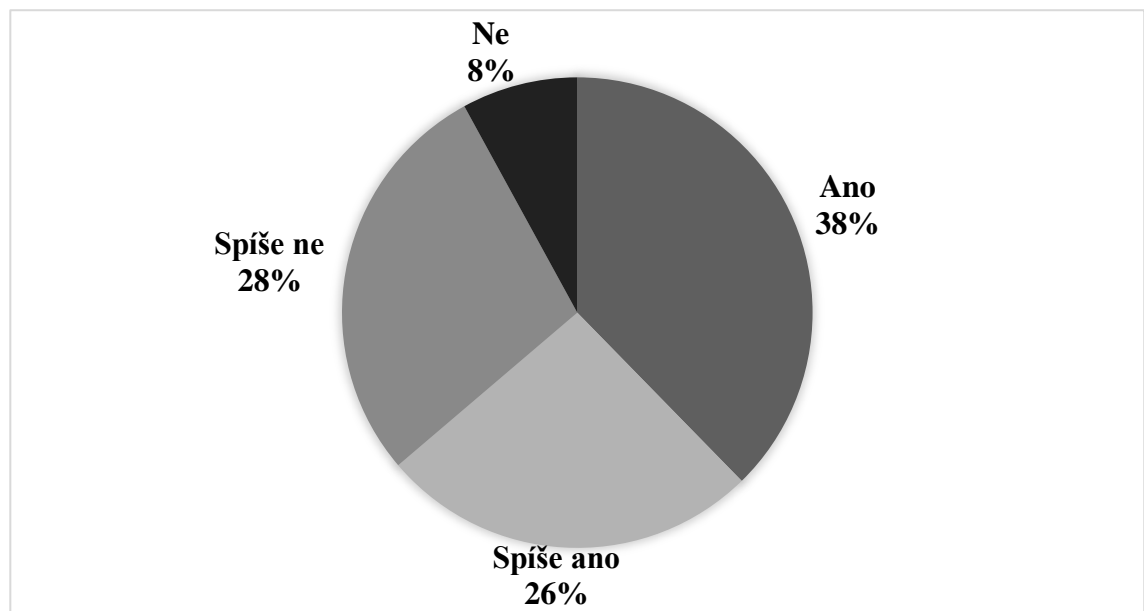
Tabulka 6: Znalost pojmu pracovní konflikt

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %								Podíl v %	
	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník (liniový management)		Střední management		Vrcholový management (top management)		celkem	÷
Ano	19	13,76%	15	10,86%	16	11,59%	2	1,45%	37,68%	38%
Spíše ano	26	18,84%	8	5,79%	2	1,45%	0	0,00%	26,08%	26%
Spíše ne	33	23,91%	6	4,34%	0	0,00%	0	0,00%	28,26%	28%
Ne	10	7,24%	1	0,72%	0	0,00%	0	0,00%	7,97%	8%
Celkem	88	63,75%	30	21,71%	18	13,04%	2	1,45%	99,99%	100%

Zdroj⁵⁸

Graf 6: Znalost pojmu pracovní konflikt

„Máte představu o tom, co znamená pojem pracovní konflikt?“



Zdroj⁵⁹

⁵⁸ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁵⁹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

7. Respondenti dle znalosti typů pracovních konfliktů

Z odpovědí na dotaz, zda by respondenti byli schopni vyjmenovat alespoň tři typy pracovních konfliktů 51% respondentů odpovědělo „ano“ a 49% respondentů odpovědělo „ne“. Autorka práce usuzuje, že poměrně vysoký počet respondentů s odpovědí „ne“ je způsoben rezervami ve vzdělání v oblasti pracovních konfliktů.

Tabulka 7: Znalost typů pracovních konfliktů

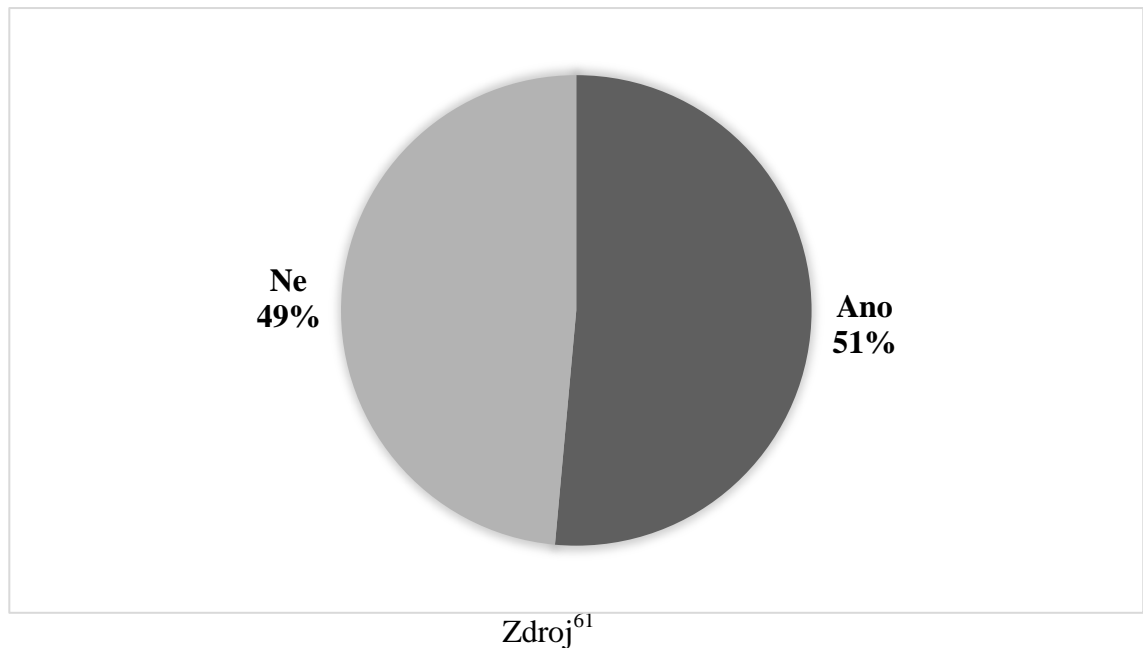
Odpověď	Počet respondentů + dílčí %								Podíl v %	
	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník (liniový management)		Střední management		Vrcholový management (top management)		celkem	÷
Ano	33	23,91%	22	15,94%	14	10,14%	2	1,45%	51,44%	51%
Ne	55	39,85%	8	5,79%	4	2,89%	0	0,00%	48,55%	49%
Celkem	88	63,76%	30	21,73%	18	13,03%	2	1,45%	99,99%	100%

Zdroj⁶⁰

⁶⁰ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 7: Znalost typů pracovních konfliktů

„Dokázali byste vyjmenovat alespoň tři typy pracovních konfliktů?“



8. Respondenti dle výskytu pracovních konfliktů na pracovišti

Z výsledku je patrné, že v 10% se respondenti s pracovními konflikty na jejich pracovišti nesetkávají vůbec, v 29% případů se naopak respondenti setkávají s pracovními konflikty na jejich pracovišti (a to pravděpodobně častěji), neboť 52% respondentů se zřídka setkává na svém pracovišti s pracovními konflikty, 9% respondentů vybralo pro svou odpověď variantu „nevím“.

⁶¹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

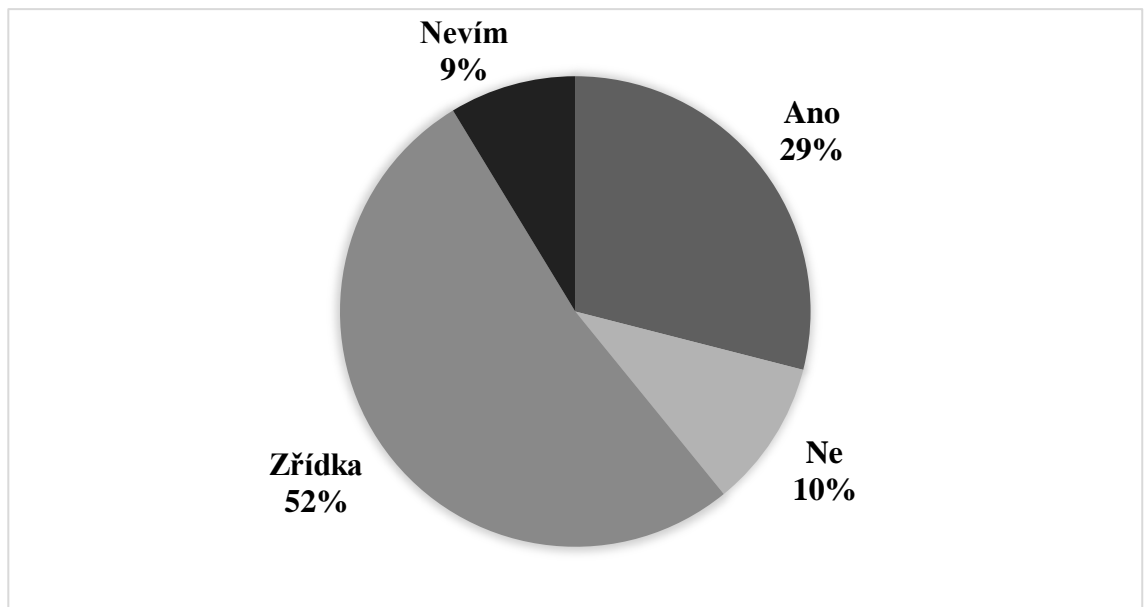
Tabulka 8: Výskyt pracovních konfliktů na pracovišti

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	40	29 %
Ne	14	10 %
Zřídka	72	52 %
Nevím	12	9 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁶²

Graf 8: Výskyt pracovních konfliktů na pracovišti

„Vyskytují se na Vašem pracovišti pracovní konflikty?“



Zdroj⁶³

⁶² Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁶³ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

9. Respondenti dle povědomí o pojmu mobbing

V rámci dotazování se na povědomost o pojmu mobbing je z výsledků zřejmé, že pouhá lehká nadpoloviční většina respondentů (52%) má povědomí o tomto pojmu, což považuje autorka práce za velmi nízké číslo, které si troufá tvrdit, že souvisí s nízkou vzdělaností v oblasti problematiky pracovních konfliktů. 42% respondentů pak na tuto otázku odpovědělo, že o pojmu mobbing neslyšeli a 6% respondentů zvolilo variantu „nevím“.

Tabulka 9: Povědomí o pojmu mobbing

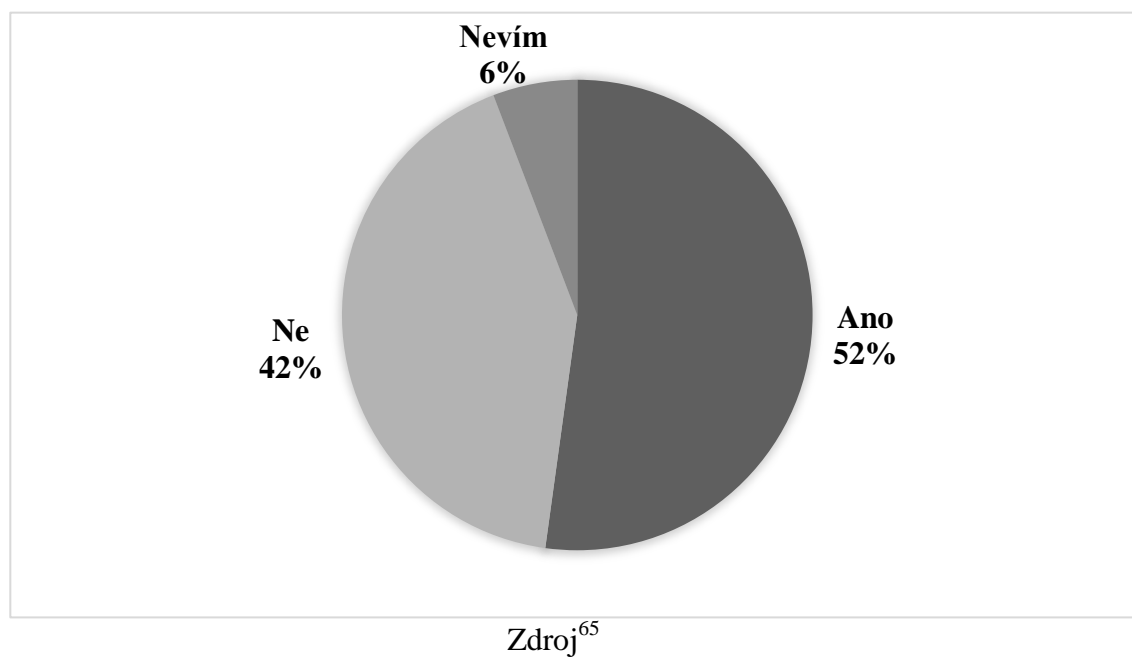
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	72	52 %
Ne	58	42 %
Nevím	8	6 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁶⁴

⁶⁴ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 9: Povědomí o pojmu mobbing

„Slyšeli jste už o mobbingu?“



10. Respondenti dle vzdělání ohledně problematiky pracovních konfliktů

Z výsledku je zřejmé, že většina respondentů (59%) není vůbec proškolená v oblasti problematiky pracovních konfliktů, 30% respondentů bylo proškoleno ohledně problematiky pracovních konfliktů pouze částečně v primárně jinak zaměřeném školení či kurzu. Někteří respondenti (3%) preferují samovzdělávání v této problematice a věnují se problematice pracovních konfliktů sami. Pouze 8% respondentů se zúčastnilo školení či kurzu, což autorka práce považuje za velmi nedostatečné.

⁶⁵ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

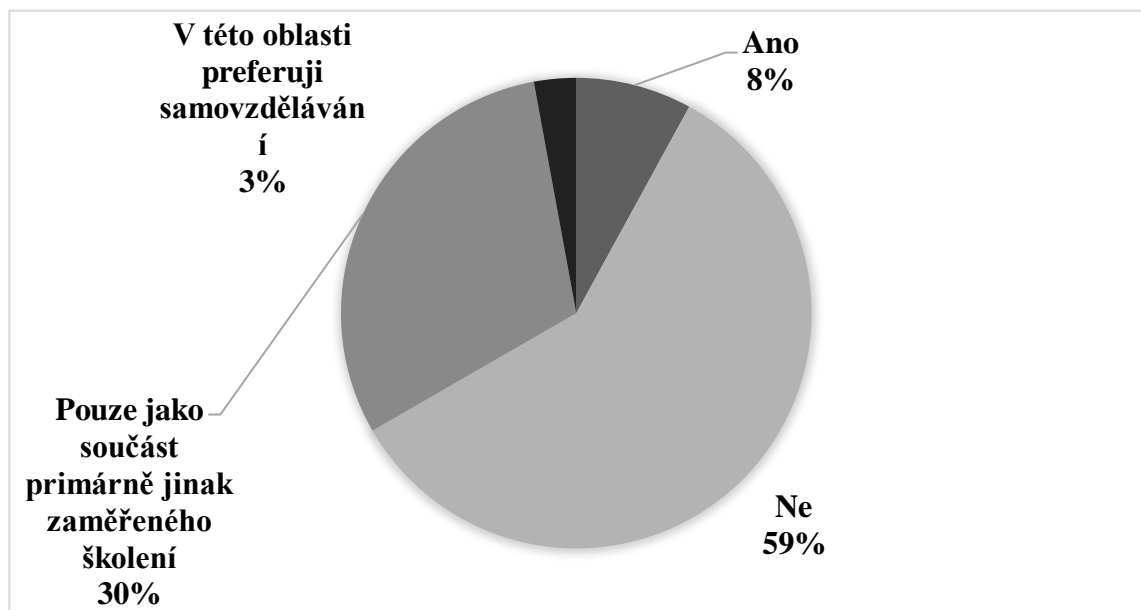
Tabulka 10: Vzdělání ohledně problematiky pracovních konfliktů

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %								Podíl v %	
	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník (liniový management)		Střední management		Vrcholový management (top management)		celkem	≡
Ano	5	3,62%	3	2,17%	2	1,45%	1	0,72%	7,97%	8%
Ne	70	50,72%	10	7,24%	1	0,72%	0	0,00%	58,69%	59%
Pouze jako součást primárně jinak zaměřeného kurzu či školení	11	7,97%	16	11,59%	15	10,86%	1	0,72%	30,43%	30%
V této oblasti preferuji samovzdělávání	2	1,45%	1	0,72%	0	0,00%	0	0,00%	2,89%	3%
Celkem	88	63,76%	30	21,72%	18	13,03%	2	1,44%	99,98%	100%

Zdroj⁶⁶

Graf 10: Vzdělání ohledně problematiky pracovních konfliktů

„Absolvovali jste nějaké školení či kurz, kde byly tématem pracovní konflikty?“



Zdroj⁶⁷

⁶⁶ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

11. Respondenti dle dostatečnosti proškolení v oblasti pracovních konfliktů

Z odpovědí na dotaz, jestli si respondenti myslí, že jsou dostatečně vzděláni v oblasti pracovních konfliktů, pouze 12% respondentů odpovědělo „ano“, dále pak 42% respondentů odpovědělo „částečně“, z toho lze vyvodit, že 54% respondentů, tedy lehká nadpolovina, si myslí, že je o problematice pracovních konfliktů alespoň částečně vzdělána. 46% respondentů, kteří odpověděli „ne“, si naopak nemyslí, že jsou v této oblasti dostatečně vzděláni, což autorka práce považuje za vysoké procento.

Tabulka 11: Dostatečnost proškolení v oblasti pracovních konfliktů

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %								Podíl v %	
	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník (liniový management)		Střední management		Vrcholový management (top management)		celkem	≐
Ano	6	4,34%	4	2,89%	4	2,89%	2	1,45%	11,59%	12%
Ne	32	23,18%	10	7,24%	4	2,89%	0	0,00%	46,38%	46%
Částečně	50	36,23%	16	11,59%	10	7,24%	0	0,00%	42,03%	42%
Celkem	88	63,75%	30	21,72%	18	13,02%	2	1,45%	100%	100%

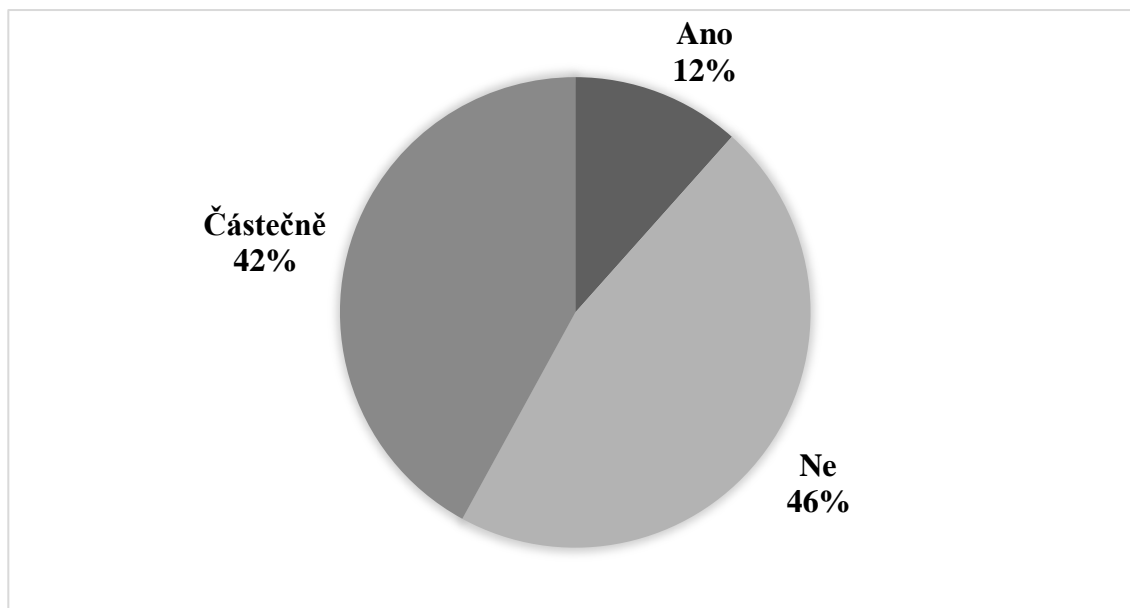
Zdroj⁶⁸

⁶⁷ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁶⁸ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 11: Dostatečnost proškolení v oblasti pracovních konfliktů

„Myslíte si, že jste dostatečně vzdělán/a v oblasti pracovních konfliktů?“



Zdroj⁶⁹

12. Respondenti dle znalosti zásad pro předcházení konfliktů na pracovišti

Z výsledku lze usuzovat, že 72% respondentů alespoň částečně ví, jak předcházet konfliktům na pracovišti, 23% respondentů odpovědělo na otázku zda znají zásady pro předcházení pracovních konfliktů „ano“ a 49% respondentů odpovědělo „částečně ano“. Pouze 28% respondentů vůbec neví, jak předcházet pracovním konfliktům.

⁶⁹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

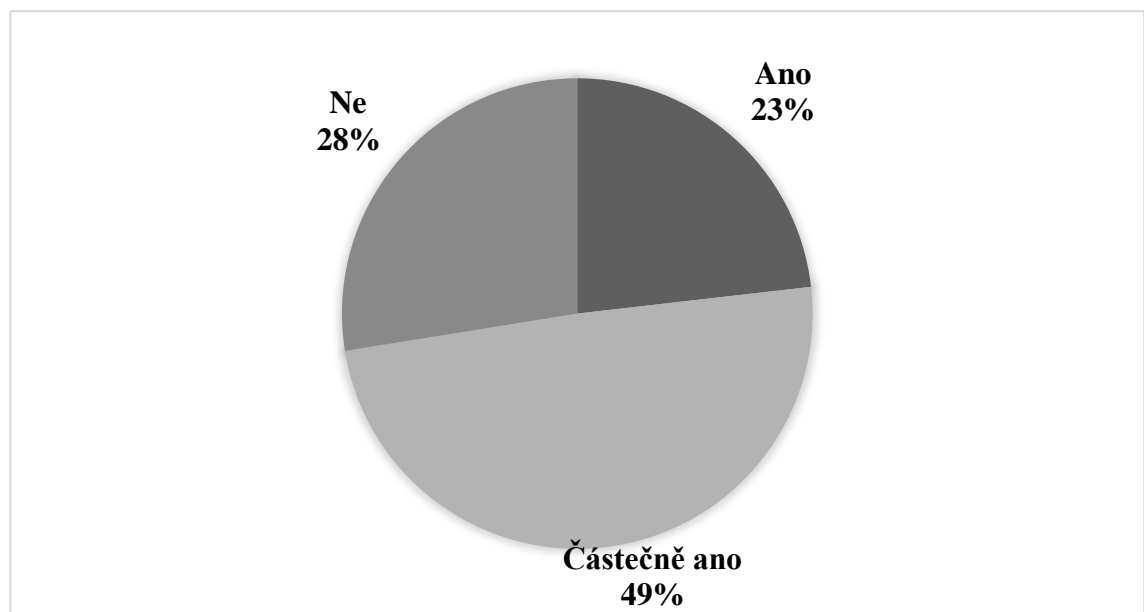
Tabulka 12: Znalost zásad pro předcházení konfliktů na pracovišti

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %								Podíl v %	
	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník (liniový management)		Střední management		Vrcholový management (top management)		celkem	±
Ano	18	13,04%	4	2,89%	8	5,79%	2	1,45%	23,19%	23%
Částečně ano	40	28,98%	18	13,04%	10	7,24%	0	0,00%	49,28%	49%
Ne	30	21,73%	8	5,79%	0	0,00%	0	0,00%	27,54%	28%
Celkem	88	63,75%	30	21,72%	18	13,03%	2	1,45%	100%	100%

Zdroj⁷⁰

Graf 12: Znalost zásad pro předcházení konfliktů na pracovišti

„Znáte zásady pro předcházení konfliktů na pracovišti?“



Zdroj⁷¹

⁷⁰ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁷¹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

13. Respondenti dle vztahů na pracovišti

V rámci této otázky bylo zjišťováno, jaké vztahy panují na pracovištích respondentů. V rámci odpovědi na otázku, měli respondenti možnost vybrat jednu až dvě odpovědi, které dle jejich úsudku nejlépe vystihují vztahy na jejich pracovišti. Z grafu vyplývá, že převážná většina odpovědí na tu to otázku byla, že vztahy na pracovišti jsou přátelské (62%), 25% odpovědí pak znělo, že jsou vztahy na pracovišti „pouze pracovní“, 12% odpovědí hovořilo o konfliktních vztazích na pracovišti a pouze 1% respondentů uvedlo, že jejich vztahy na pracovišti jsou „nepřátelské“.

Tabulka 13: Vztahy na pracovišti

(více možných odpovědí)

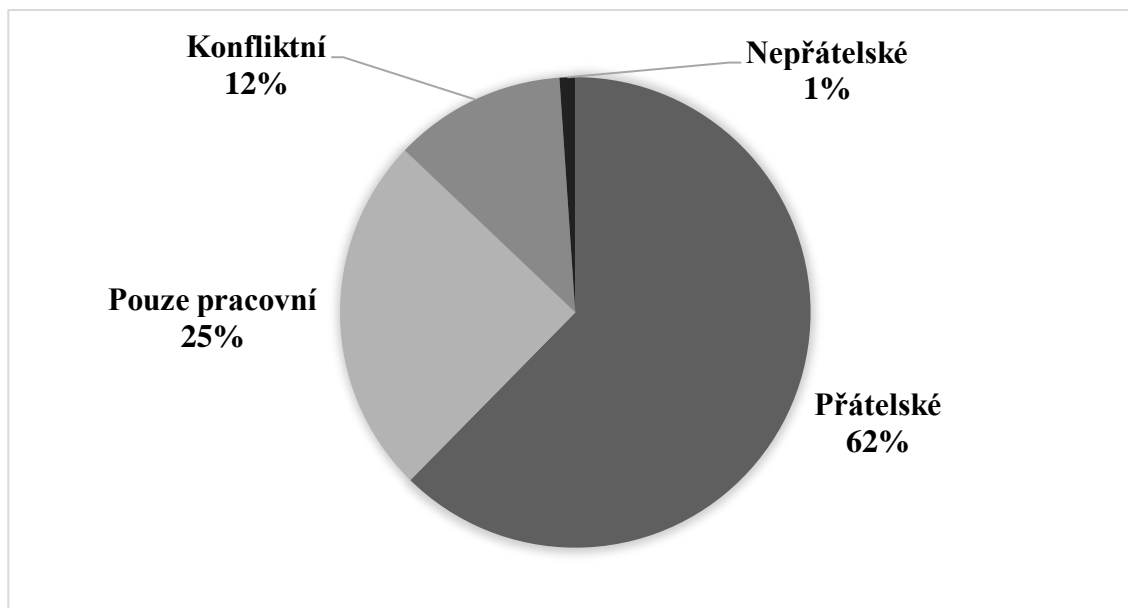
Odpověď	Počet odpovědí	Podíl v %
Přátelské	116	62 %
Pouze pracovní	46	25 %
Konfliktní	22	12 %
Nepřátelské	2	1%
Celkem	138	100%

Zdroj⁷²

⁷² Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 13: Vztahy na pracovišti

„Jaké vztahy panují na Vašem pracovišti?“



Zdroj⁷³

14. Respondenti dle znalosti mobbingu

Z výsledku vyplývá, že přibližně polovina respondentů (49%) má představu o tom, co znamená pojem mobbing, 51% respondentů však projevila úplnou neznalost tohoto pojmu, to autorka práce považuje za veliký nedostatek.

⁷³ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

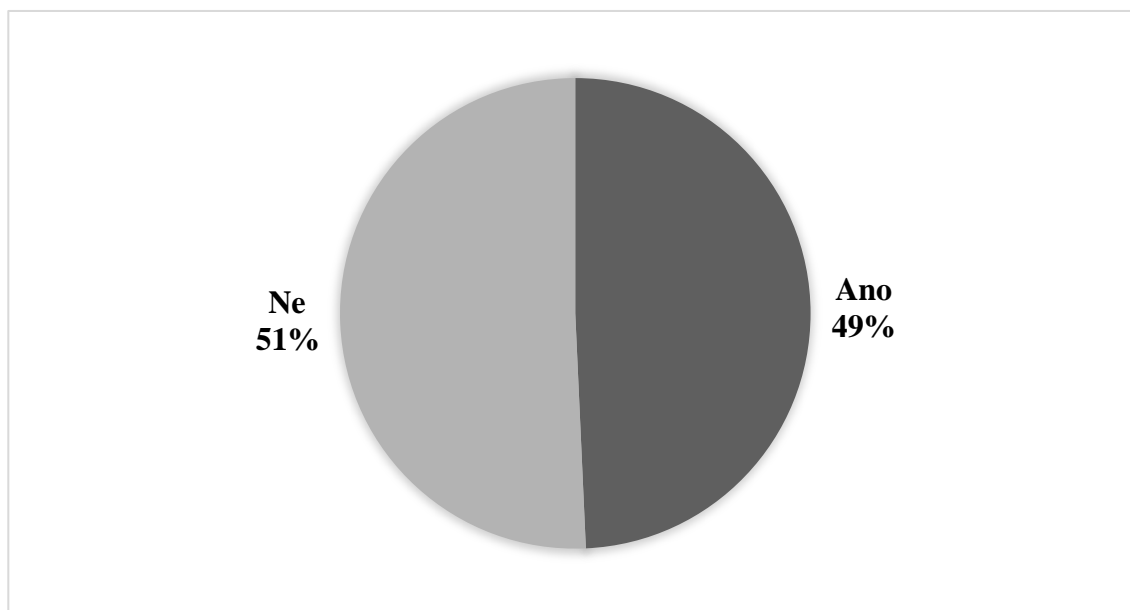
Tabulka 14: Znalost pojmu mobbing

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %								Podíl v %	
	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník (liniový management)		Střední management		Vrcholový management (top management)		celkem	±
Ano	36	26,08%	18	13,04%	12	8,69%	2	1,45%	49,28%	49%
Ne	52	37,68%	12	8,69%	6	4,34%	0	0,00%	50,72%	51%
Celkem	88	63,76%	30	21,73%	18	13,03%	2	1,45%	100%	100%

Zdroj⁷⁴

Graf 14: Znalost pojmu mobbing

„Máte představu o tom, co znamená pojem mobbing?“



Zdroj⁷⁵

⁷⁴ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁷⁵ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

15. Respondenti dle osobní zkušenosti s mobbingem

Z výsledků odpovědí na tuto otázku 46% „nevím“, 42% „ne“, 12% „ano“ autorka práce usuzuje, že takto nízké procento respondentů, kteří odpověděli, že se setkali osobně s mobbingem plyne spíše z nevědomosti dalších respondentů (46%) o tom, co se pod pojmem mobbing skrývá. Tuto domněnku autorky potvrzuje i graf č. 13, ve kterém se dotazovala respondentů na znalost pojmu mobbing. Autorka práce má za to, že pokud by byla vzdělanost respondentů v oblasti pracovních konfliktů vyšší, bylo by vyšší i procento kladných odpovědí na otázku, zda se respondenti osobně setkali s mobbingem.

Tabulka 15: Osobní zkušenost s mobbingem

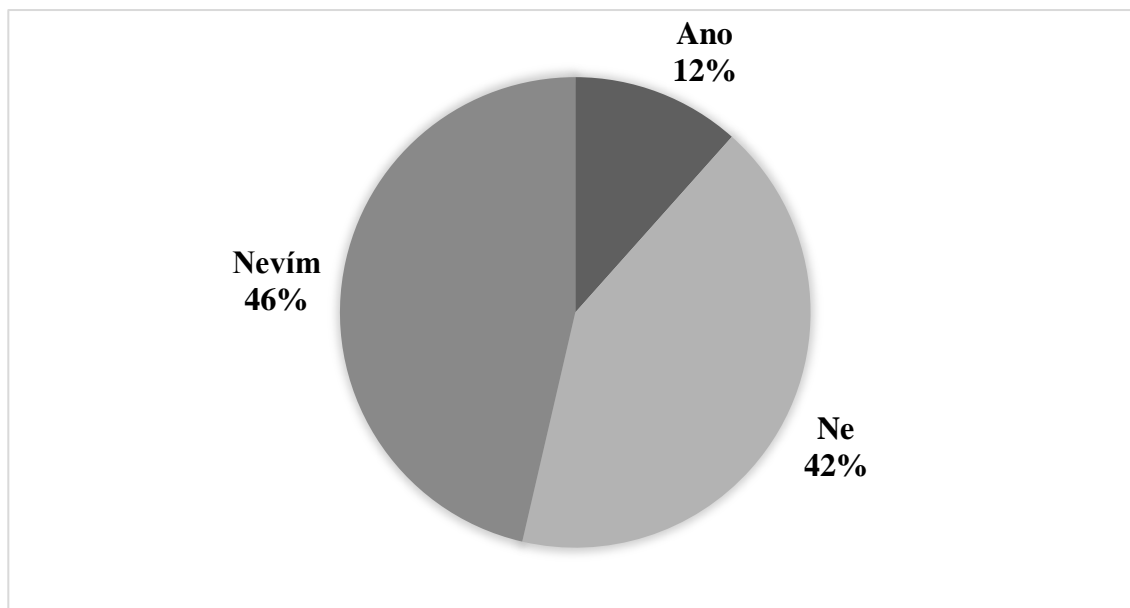
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	16	12 %
Ne	58	42 %
Nevím	64	46 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁷⁶

⁷⁶ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 15: Osobní zkušenost s mobbingem

„Setkali jste se osobně s mobbingem?“



Zdroj⁷⁷

16. Respondenti dle osobní účasti u pracovního konfliktu

V rámci této otázky bylo zjišťováno kolik z dotázaných respondentů bylo přímými účastníky pracovního konfliktu. V 59% případů byla odpověď „ano“, tedy respondent byl přímým účastníkem pracovního konfliktu a ve 41% případů byla odpověď na tuto otázku „ne“. Autorka práce má za to, že pod pojmem pracovní konflikt si respondenti představují spíše velké konflikty a pomíjí menší spory na pracovišti, které však mohou být rovněž pracovním konfliktem.

⁷⁷ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

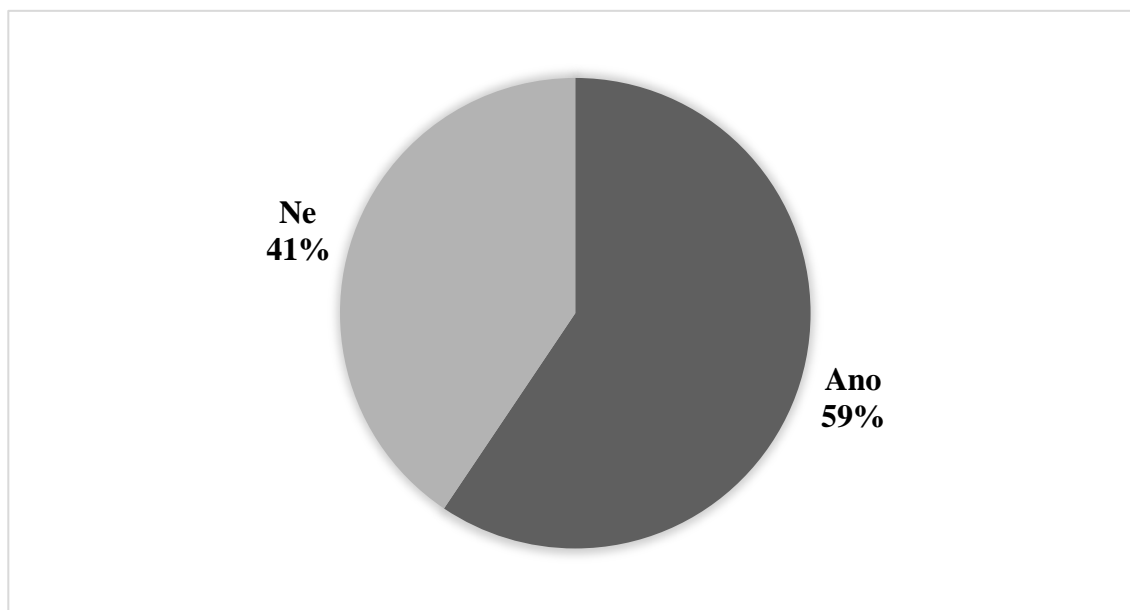
Tabulka 16: Osobní účast u pracovního konfliktu

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	82	59 %
Ne	56	41 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁷⁸

Graf 16: Osobní účast u pracovního konfliktu

„Byl/a jste někdy přímým účastníkem pracovního konfliktu?“



Zdroj⁷⁹

⁷⁸ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁷⁹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

17. Respondenti dle otevřenosti o faktu, že se zúčastnili pracovního kolektivu

Z výsledku plyne, že většina (66%) respondentů hovoří o pracovních konfliktech s ostatními, z toho 7% respondentů hovoří o pracovních konfliktech s kolegy, 19% respondentů hovoří o pracovních konfliktech pouze s blízkými a 40% respondentů hovoří o pracovních konfliktech, jak s blízkými, tak i s kolegy. 34% respondentů odpovědělo, že nehovoří o pracovních konfliktech.

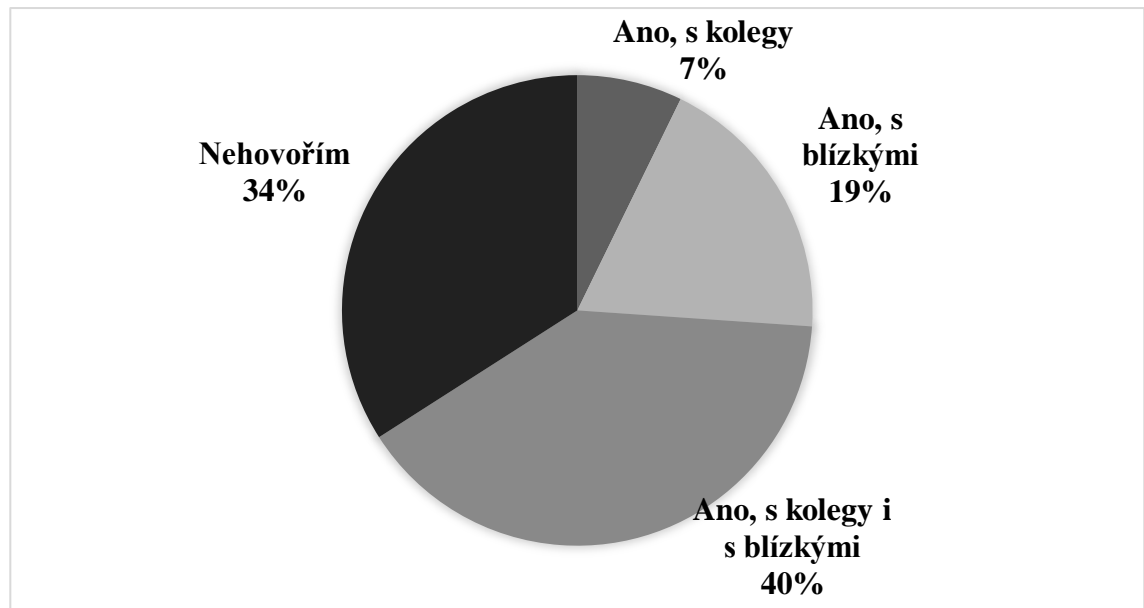
Tabulka 17: Otevřenost respondentů o faktu, že se zúčastnili pracovního konfliktu

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %				Podíl v %	
	Muži		Ženy		celkem	÷
Ano, s kolegy	2	1,45%	8	5,79%	7,24%	7%
Ano, s blízkými	11	7,97%	15	10,86%	18,84%	19%
Ano, s kolegy i s blízkými	18	13,04%	37	26,81%	39,85%	40%
Nehovořím	31	22,46%	16	11,59%	34,05%	34%
Celkem	62	44,92%	76	55,05%	99,98%	100%

Zdroj⁸⁰

⁸⁰ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 17: Otevřenost respondentů o faktu, že se zúčastnili pracovního konfliktu
„Hovoříte s kolegy nebo s blízkými o pracovních konfliktech, jejichž jste aktérem?“



Zdroj:⁸¹

18. Respondenti dle řešení konfliktů s „třetí osobou“

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda a případně s jakou osobou by respondent řešil fakt, že se stal účastníkem pracovního konfliktu. V 33% případů respondenti odpověděli, že by svou účast v pracovním konfliktu řešili s nezúčastněným kolegou/kolegyní i s blízkou osobou mimo pracoviště. V 26% případů odpověděli respondenti, že by pracovní konflikt řešili sami a na nikoho dalšího se neobraceli. V 18% případů odpověděli respondenti, že by své účastenství v pracovním konfliktu řešili s blízkou osobou mimo pracoviště. 17% respondentů odpovědělo, že se v obdobné situaci neocitli. A konečně 6% respondentů odpovědělo, že by svou účast v pracovním konfliktu řešilo s nezúčastněným kolegou/kolegyní.

⁸¹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Řešení pracovních konfliktů s "třetí osobou"

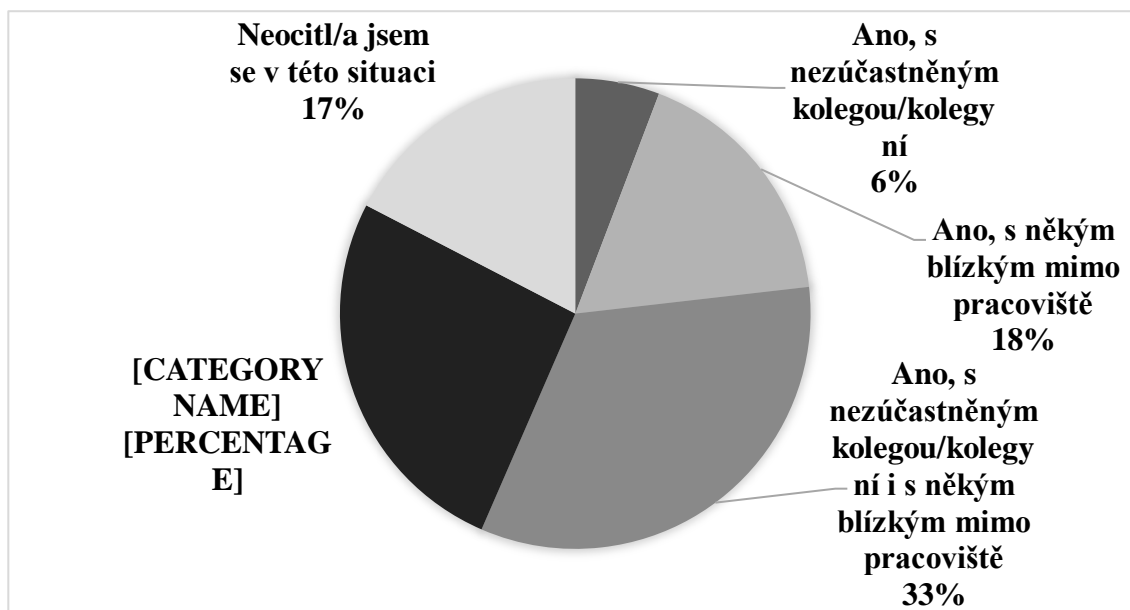
Odpověď	Počet respondentů + dílčí %				Podíl v %	
	Muži		Ženy		celkem	÷
Ano, s nezúčastněným kolegou/kolegyní	2	1,45%	6	4,34%	5,79%	6%
Ano, s někým blízkým mimo pracoviště	8	5,79%	16	11,59%	17,39%	18%
Ano, s nezúčastněným kolegou/kolegyní i s někým blízkým mimo pracoviště	17	12,31%	29	21,01%	33,33%	33%
Ne, svoje problémy řeším zásadně sám/a	25	18,11%	11	7,97%	26,08%	26%
Neocitl/a jsem se v této situaci	10	7,24%	14	10,14%	17,39%	17%
Celkem	62	44,90%	76	55,05%	99,98%	100%

Zdroj⁸²

⁸² Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 18: Řešení pracovních konfliktů s třetí osobou

„V případě, že se stanete účastníkem pracovního konfliktu, řešíte tento problém s nezúčastněnou osobou?“



Zdroj⁸³

19. Respondenti dle řešení pracovních konfliktů s nadřízeným

Na otázku zda by respondenti v případě, že se stanou účastníky pracovního konfliktu, řešili situaci se svým nadřízeným, odpovědělo 45% respondentů „ano“, 39% respondentů odpovědělo, že neví, zda by se obrátili na svého nadřízeného a pouze 16% respondentů odpovědělo, že by vzniklou situaci se svým nadřízeným neřešili.

⁸³ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

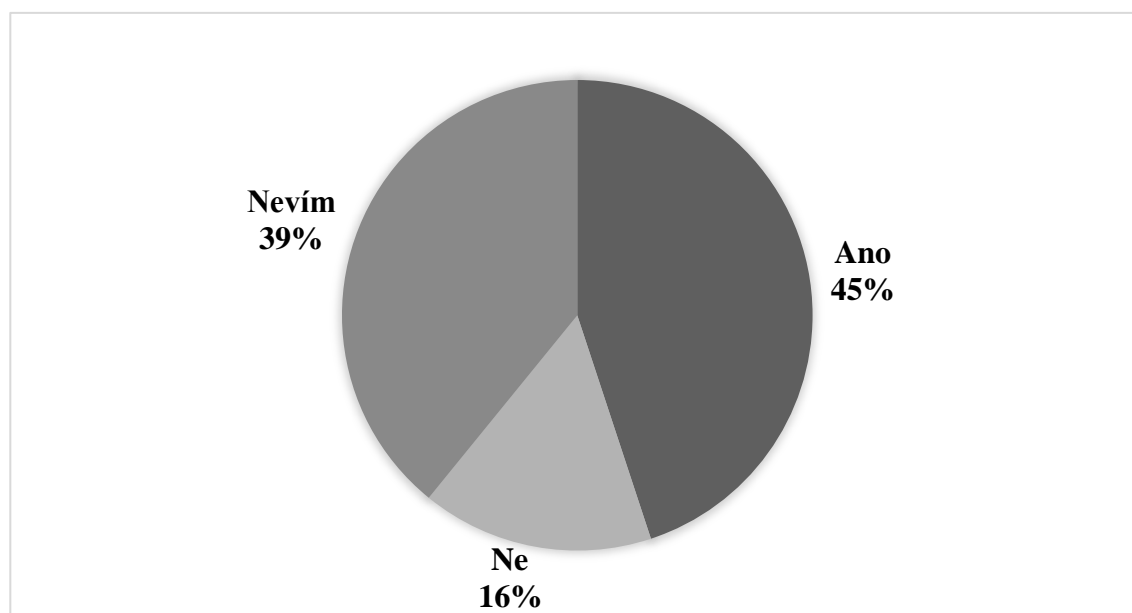
Tabulka 19: Řešení pracovních konfliktů s nadřízeným

Odpověď	Počet respondentů + dílčí %				Podíl v %	
	Muži		Ženy		celkem	±
Ano	30	21,73%	32	23,18%	44,93%	45%
Ne	12	8,69%	10	7,24%	15,94%	16%
Nevím	20	14,49%	34	24,63%	39,13%	39%
Celkem	62	44,91%	76	55,05%	100%	100%

Zdroj⁸⁴

Graf 19: Řešení pracovních konfliktů s nadřízeným

„V případě, že se stanete účastníkem pracovního konfliktu, řešil/a byste tuto situaci se svým nadřízeným?“



Zdroj⁸⁵

⁸⁴ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁸⁵ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

20. Respondenti dle vztahu k pracovnímu kolektivu

Z grafu jasně vyplývá, že respondentům záleží na vztazích, které panují v rámci pracovního kolektivu, jehož jsou součástí. Odpovědi respondentů jsou v poměru 97% „ano“ ku 3% „ne“.

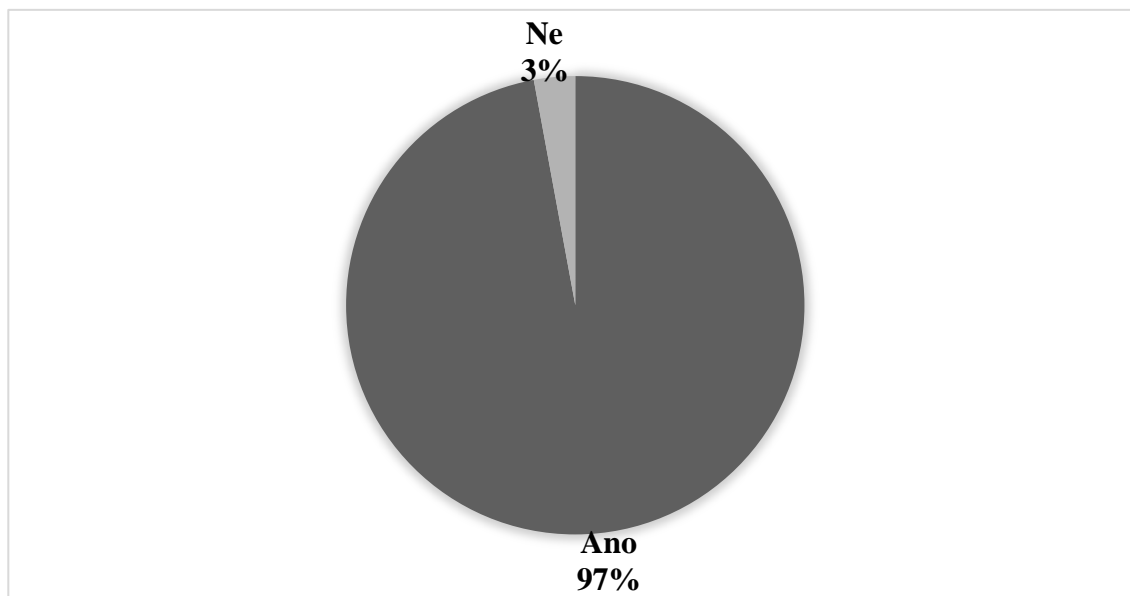
Tabulka 20: Vztah k pracovnímu kolektivu

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	134	97 %
Ne	4	3%
Celkem	138	100%

Zdroj⁸⁶

Graf 20: Vztah k pracovnímu kolektivu

„Záleží Vám na kolektivu, ve kterém pracujete?“



Zdroj⁸⁷

⁸⁶ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁸⁷ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

21. Respondenti dle míry spokojenosti s pracovním kolektivem

U této otázky odpovídali respondenti, zda jsou spokojeni s pracovním kolektivem. Z odpovědí plyne, že 89% respondentů je spokojených se svým pracovním kolektivem, kdy 22% respondentů na otázku odpovědělo, že jsou „velmi spokojení“ a 67% respondentů odpovědělo, že jsou „spokojení“. Pouhých 10% respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojení s jejich pracovním kolektivem a jen 1% respondentů odpovědělo, že jsou s kolektivem na pracovišti „nespokojeni“. Autorka práce vidí toto procentuální rozložení odpovědí, jako velmi pozitivní pro společnost XY.

Tabulka 21: Míra spokojenosti s pracovním kolektivem

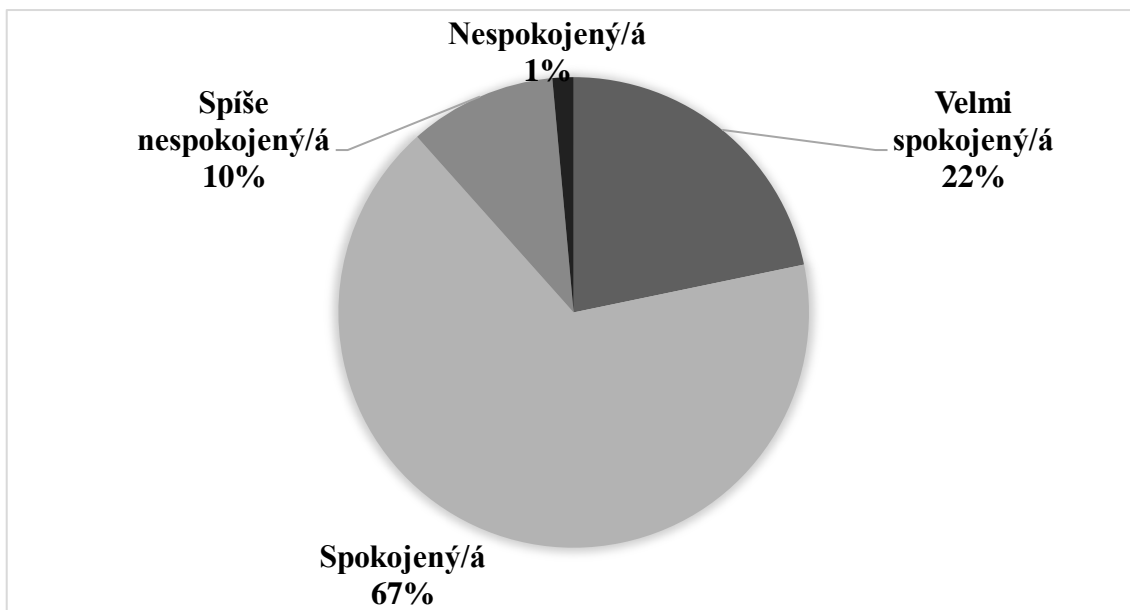
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Velmi spokojený/á	30	22%
Spokojený/á	92	67 %
Spíše nespokojený/á	14	10 %
Nespokojený/á	2	1 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁸⁸

⁸⁸ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 21: Míra spokojenosti s pracovním kolektivem

„S kolektivem na pracovišti jsem:“



Zdroj⁸⁹

22. Respondenti dle důležitosti finančního ohodnocení

Na otázku, zda je pro respondenty důležité finanční ohodnocení v rámci jejich zaměstnání 98% dotázaných odpovědělo, že je pro ně finanční ohodnocení důležité, z toho pro 46% zcela a pro 52% pouze do určité míry. 2% respondentů na otázku odpověděli, že pro ně finanční ohodnocení není důležité.

⁸⁹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

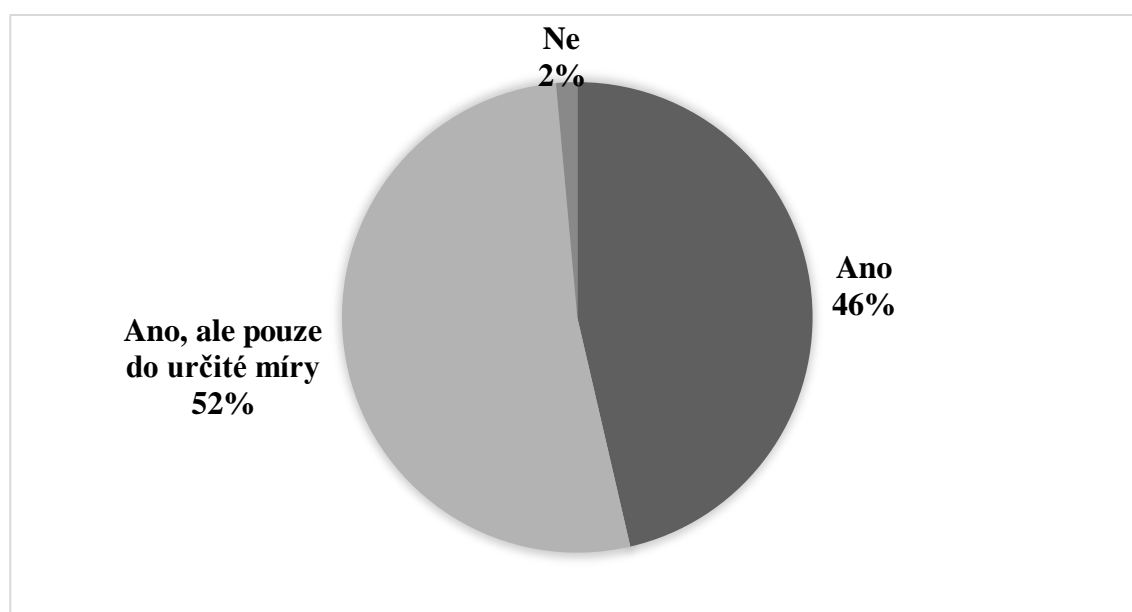
Tabulka 22: Důležitost finančního ohodnocení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	72	46 %
Ano, ale pouze do určité míry	64	52 %
Ne	2	2 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁹⁰

Graf 22: Důležitost finančního ohodnocení

„Je pro Vás důležité finanční ohodnocení?“



Zdroj⁹¹

⁹⁰ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁹¹ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

23. Respondenti dle preference dobrý pracovní kolektiv versus vyšší finanční ohodnocení

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda by respondenti upřednostnili dobrý pracovní kolektiv na úkor nižšího finančního ohodnocení nebo vyšší finanční ohodnocení na úkor konfliktního pracovního kolektivu nebo zda je pro ně pracovní kolektiv i finanční ohodnocení stejně důležité. Respondenti v 71% případů odpověděli, že pracovní kolektiv i finanční ohodnocení je pro ně stejně důležité, ve 23% případů pak odpověděli, že by upřednostnili dobrý pracovní kolektiv před vyšším finančním ohodnocením a konečně pouhých 6% respondentů uvedlo, že by upřednostnili vyšší finanční ohodnocení na úkor konfliktního pracovního kolektivu.

Tabulka 23: Dobrý pracovní kolektiv versus vyšší finanční ohodnocení

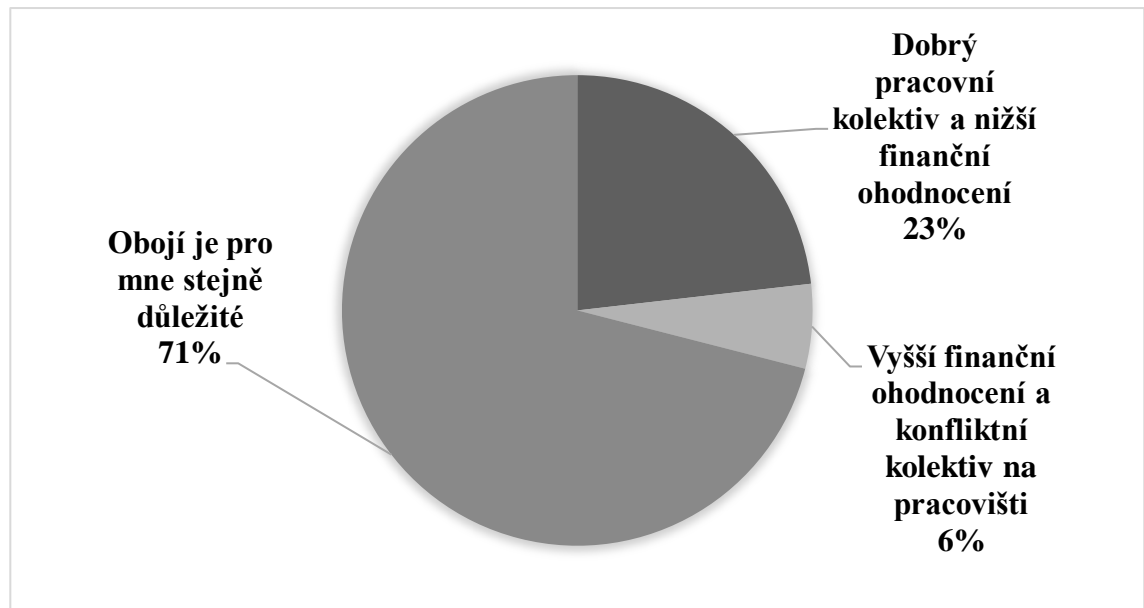
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Dobrý pracovní kolektiv a nižší finanční ohodnocení	32	23 %
Vyšší finanční ohodnocení a konfliktní kolektiv na pracovišti	8	6 %
Obojí je pro mne stejně důležité	98	71 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁹²

⁹² Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 23: Dobrý pracovní kolektiv versus vyšší finanční ohodnocení

„Co byste v rámci výkonu Vašeho povolání upřednostnil/a?“



Zdroj⁹³

24. Respondenti dle setkání se s nepříjemným či ubližujícím chováním na pracovišti

Na základě tohoto grafu je možno vidět, že 65% respondentů se setkala ve svém pracovním kolektivu s jednáním, které by jim bylo nepříjemné či jim dokonce ubližovalo. Oproti tomu 35% respondentů na tuto otázku odpovědělo, že se s podobným jednáním nesečkali. Autorka práce se na základě tohoto grafu domnívá, že její dřívější tvrzení u grafu č. 16, o tom že se účastníky pracovních konfliktů lidé stávají, aniž by si to uvědomovali.

⁹³ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

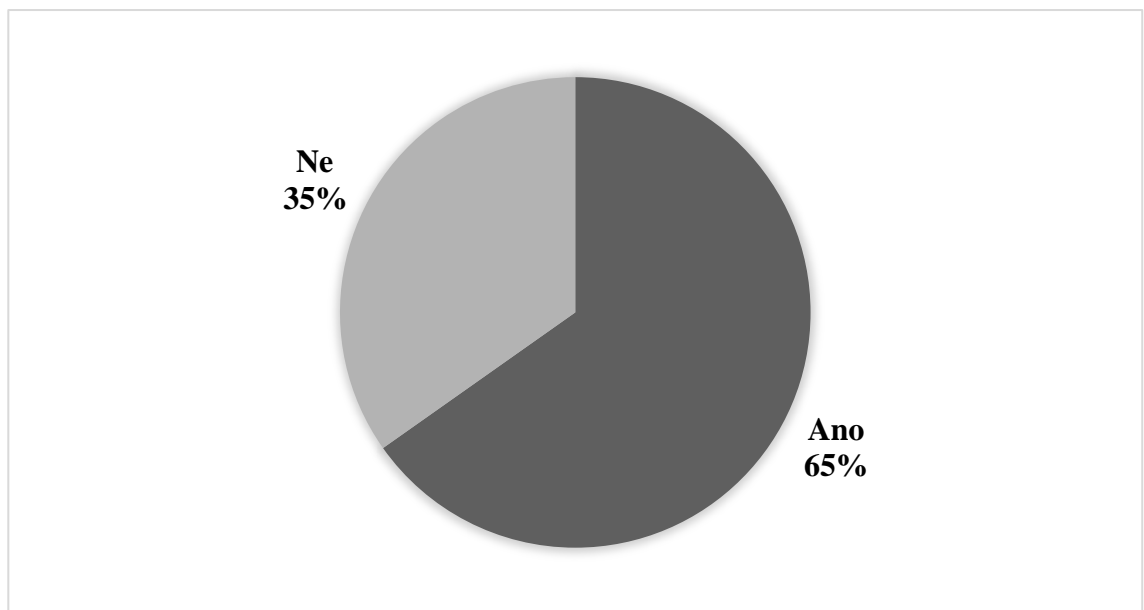
Tabulka 24: Setkání s nepříjemným či ubližujícím chováním na pracovišti

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	90	65%
Ne	48	35%
Celkem	138	100%

Zdroj⁹⁴

Graf 24: Setkání s nepříjemným či ubližujícím chováním na pracovišti

„Setkali jste se někdy na pracovišti s chováním, které Vám bylo velmi nepříjemné či Vám dokonce ubližovalo?“



Zdroj⁹⁵

⁹⁴ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

⁹⁵ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

25. Respondenti dle četnosti výskytu nepříjemného či ubližujícího jednání na pracovišti

Z výzkumu plyne, že 19% respondentů byla nebo jsou vystavováni nepříjemnému či ubližujícímu jednání poměrně často, 6% respondentů „téměř denně“ a 13% respondentů „opakovaně (alespoň 1x týdně)“. Výjimečně je takovému jednání vystavováno 51% respondentů. Nepříjemnému či ubližujícímu chování, není dle výzkumu vůbec vystavováno 30% respondentů. Lze polemizovat o tom, zda by procento těch, kteří jsou vystavováni ubližujícímu nebo jiným způsobem nepřátelskému chování na pracovišti, které by se dalo považovat za mobbing, bylo u otázky č. vyšší, kdyby věděli, co se pod pojmem mobbing skrývá (rozdíl 7%).

Tabulka 25: Četnost výskytu nepříjemného či ubližujícího jednání na pracovišti

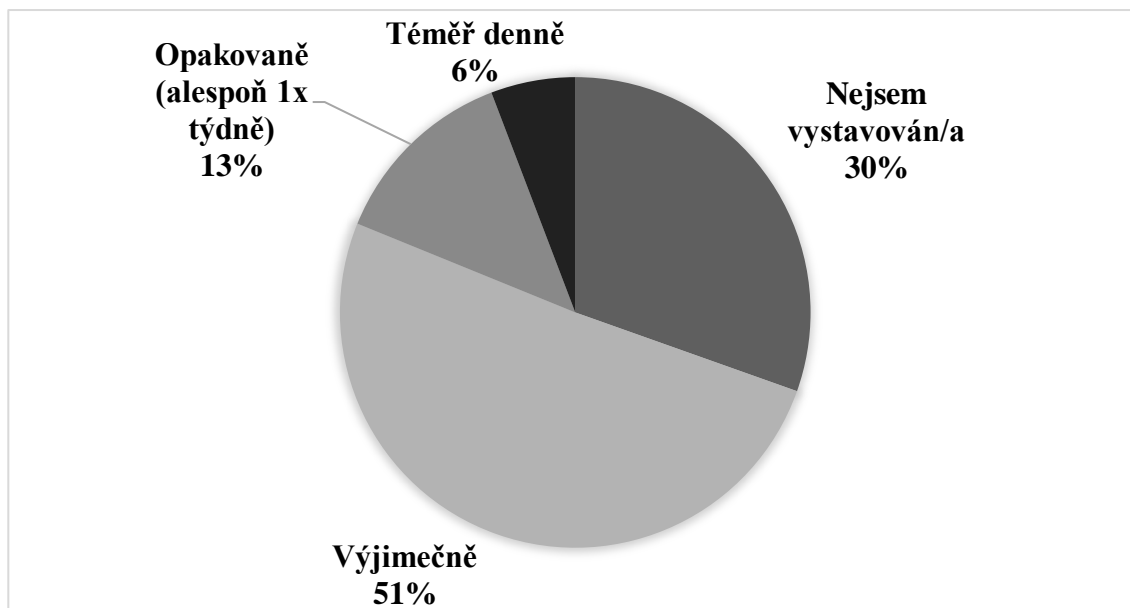
Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Nejsem vystavován	42	30 %
Výjimečně	70	51 %
Opakovaně (alespoň 1x týdně)	18	13 %
Téměř denně	8	6 %
Celkem	138	100%

Zdroj⁹⁶

⁹⁶ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 25: Četnost výskytu nepříjemného či ubližujícího jednání na pracovišti

„Jak často jste byl/a vystavován/a takovému jednání?“



Zdroj⁹⁷

7.7 DISKUSE

V rámci této kapitoly bude autorka práce porovnávat výsledky empirického výzkumu s teoretickou částí práce, popřípadě s již provedenými výzkumy, zaměřenými na pracovní konflikty.

Hypotéza č. 1: „*Lépe informovaní o typech pracovních konfliktů a způsobech jejich řešení jsou pracovníci s vyšším pracovním zařazením.*“ Při stanovení této hypotézy autorka práce vychází z předpokladu, že by vedoucí pracovníci měli být vzděláni v oblasti pracovních konfliktů více než „řadoví“ pracovníci jednotlivých oddělení, a to především z důvodu, aby mohli rozpoznat rodící se konflikty již v jejich samotném počátku a měli tak možnost je vyřešit co nejrychleji a nejefektivněji, jak o tom hovoří autorka práce i v teoretické části této práce, především pak ve 4. kapitole této práce,

⁹⁷ Autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

kde hovoří o důležitosti manažera, jako prostředníka, který má moc působit na všechny strany konfliktu tak, aby působil na jeho co nejefektivnějším odstranění, a to nejlépe takovým způsobem, aby ze vzniklého konfliktu vzešel pro společnost nebo pracovní skupinu i určitý užitek. V rámci empirického výzkumu pak byli respondenti dotazováni na znalost pojmu pracovní konflikt. Respondenti z řad řadových pracovníků některého z oddělení společnosti XY na tuto otázku odpověděli v 19 případech, že ví, co se skrývá pod pojmem pracovní konflikt, ve 26 případech respondenti odpověděli, že spíše mají představu o tom, co se skrývá pod pojmem pracovní konflikt, ve 33 případech odpověděli, že spíše neví, co se pod zmíněným pojmem skrývá a konečně v 10 případech odpověděli, že vůbec neví, co se pod pojmem pracovní konflikt skrývá. Naopak vedoucí pracovníci odpověděli v 33 případech, že ví, co se skrývá pod pojmem pracovní konflikt, v 10 případech odpověděli, že spíše ví, co se pod pojmem pracovní konflikt skrývá, v 6 případech odpověděli, že spíše neví, co se pod pojmem pracovní konflikt skrývá a pouze v jednom případě odpověděli, že neví vůbec, co se pod pojmem pracovní konflikt skrývá. Již z této otázky bylo zjevné, že se autorčina hypotéza začíná prokazovat. Obdobných výsledků pak bylo dosaženo i u dotazu, zda by respondenti byli schopni vyjmenovat alespoň tři druhy pracovních konfliktů (viz. tabulka 7). Autorčiny teze o větším vzdělání v oblasti pracovních konfliktů u vedoucích pracovníků definitivně potvrdila otázka, zda respondenti absolvovali kurz, či školení týkající se pracovních konfliktů (viz. tabulka 10). Co však autorka práce považuje za potřebné zdůraznit je fakt, že celých 59% respondentů odpovědělo, že neabsolvovali žádný kurz, ani školení na téma pracovní konflikty a dalších 30% respondentů odpovědělo, že pouze v rámci školení, jež bylo primárně zaměřeno na jinou tematiku. Autorka práce opět musí konstatovat, že ačkoliv se její teze o vyšší vzdělanosti v oblasti pracovních konfliktů u vedoucích pracovníků potvrzují, je celková vzdělanost v oblasti pracovních konfliktů u pracovníků společnosti XY na velmi nízké úrovni.

Hypotéza č. 2: *„Předpokladem je, že méně než 30% zaměstnanců společnosti XY se osobně setkalo s nějakou formou mobbingu.“* Již z první otázky, týkající se povědomosti o pojmu mobbing, bylo patrné, že vzhledem k vcelku vysoké neznalosti tohoto typu pracovního konfliktu z řad respondentů, budou výsledky týkající se přímého setkání se s mobbingem nižší, než je realita, neboť mnoho respondentů neví, co se pod tímto pojmem skrývá (42% respondentů odpovědělo, že neslyšeli nikdy o pojmu

mobbing a 6% respondentů odpovědělo, že neví, zda o pojmu mobbing slyšeli). Tento předpoklad pak pouze potvrdila další otázka, ve které byli respondenti dotazováni již na konkrétní znalost pojmu mobbing, tedy, jestli ví, co se skrývá pod pojmem mobbing. Svou neznalost pojmu mobbing přiznalo 51% dotázaných. V praktické části této práce autorka práce nabízí jako jednu z možných definic mobbingu, definici Heinze Leimanna, který říká následující: „*o mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob.*“ (pro více viz. kapitola 2. bod 6. této práce). Rovněž je v teoretické části této práce hovořeno o tom, že mobbing se objevuje více u úřednických profesí, což pracoviště společnosti XY splňují naprosto přesně. V návaznosti na zmíněné bylo pro autorku práce velmi pozoruhodné porovnat výsledky průzkumu o mobbingu a dotaz, zda byli respondenti na svém pracovišti vystaveni chování, které jim bylo nepříjemné nebo jim dokonce nějakým způsobem ubližovalo. Na tuto otázku odpovědělo 65% respondentů kladně, tedy „ano“. A na otázku, jak často byli takovému chování respondenti vystavováni, dokonce 6% respondentů odpovědělo „téměř denně“ a 13% respondentů odpovědělo „alespoň jednou týdně“. Je zjevné, že chování, které je respondentovi „pouze“ nepříjemné, nemusí být nutně mobbingem, nicméně vzhledem k značné neznalosti pojmu mobbing mezi respondenty, si autorka práce dovoluje tvrdit, že zmíněná otázka na nepříjemné či ubližující chování, kterému jsou respondenti vystaveni na pracovišti má pro zjištění počtu mobbovaných respondentů možná i vyšší průkazní hodnotu než přímo otázka, zda se setkali respondenti osobně s mobbingem, na kterou odpovědělo „ano“ pouze 12% respondentů. Pro porovnání nabízí autorka práce v teoretické části své práce i odhady Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) za rok 2015, jež pro Českou republiku odhaduje společně s Rakouskem a Finskem, nejvyšší výskyt mobbingu v Evropě, tedy nad 20% zaměstnaných (více o odhadech Eurofond viz. kapitola 2. bod 6. této práce).

Hypotéza č. 3: „*Předpokladem je, že ženy, které jsou přímými aktérkami pracovního konfliktu, se o nastalé situaci svěřují více než muži.*“ Autorka práce, při stanovení této hypotézy, vycházela z tvrzení, jež ve své knize *Psychologie pro ekonomy a manažery* vznáší Vladimír Provozník, který říká, že ženy jsou otevřenější a hledají častěji pomoc při pracovních konfliktech u svého okolí, kdežto muži častěji o problémech mlčí, což může v důsledku vést k psychosomatickým potížím (pro více srovnej viz. 2.

kapitola bod 6. podbod 2. této práce). V rámci empirického výzkumu pak byla hypotéza prověřována dotazy na otevřenost o faktu, že se stali účastníkem pracovního konfliktu, či na míru v jaké by byli ochotni řešit situaci, kdy se stali účastníky pracovního konfliktu s třetí osobou a kdo by takovou osobou byl, zda spíše rodinný příslušník, či kolega nebo dokonce nadřízený. Na otázku: „Hovoříte s kolegy nebo blízkými o pracovních konfliktech, jejichž jste aktérem?“ odpovědělo 31 mužů a 60 žen, že by o pracovních konfliktech hovořili s blízkými nebo s kolegy popřípadě s blízkými i s kolegy. Naproti tomu na totožnou otázku, odpovědělo 31 mužů a pouhých 16 žen, že by o pracovních konfliktech, jejichž jsou aktérem, s nikým nehovořili. U respondentů z řad mužů by tedy celých 50% o pracovním konfliktu, jehož jsou aktérem, pomlčelo a nesvěřilo by se s ním, kdežto u žen by do této kategorie spadalo pouze 21,05%. Obdobných výsledků pak bylo dosaženo i při dotazu na řešení účastenství v pracovním konfliktu s nezúčastněnou třetí osobou, kde se opět muži projeví jako uzavřenější s 25 respondenty oproti celkovým 11 respondentům z řad žen, kteří na otázku odpověděli „ne, svoje problémy řeším zásadně sám“ (pro detailnější informace viz. tabulka 18). Jediná otázka týkající se této hypotézy, ve které muži i ženy zaznamenali přibližně stejné odpovědi, byla otázka, zda by svou účast v pracovním konfliktu řešili se svým nadřízeným (viz tabulka 19). Z výše zmíněného autorka opět musí konstatovat, že se její teze o menší otevřenosti mužů, co se týče svěřování se o svém účastenství v pracovním konfliktu, potvrdila.

Hypotéza č. 4: „*Předpokladem je, že lidé staví na stejnou úroveň dobrý pracovní kolektiv a vyšší finanční ohodnocení.*“ Tuto hypotézu autorka práce opírala o vlastní zkušenosti s prací ve společnosti XY a alespoň minimální znalost tamního kolektivu. Zpočátku se v rámci empirické části své práce autorka dotazovala jednotlivě na to, zda respondentům záleží na pracovním kolektivu, ve kterém se pohybují a na míru spokojenosti s pracovním kolektivem. Co se týče míry spokojenosti s pracovním kolektivem, byl kolektiv v rámci společnosti XY hodnocen respondenty vcelku kladně, když 22% respondentů odpovědělo, že jsou velmi spokojeni a 67% respondentů pak odpovědělo, že jsou spokojeni. Naopak pouhých 11% respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni nebo nespokojeni. Z tohoto autorka práce usuzuje, že i přes občasné konflikty jsou zaměstnanci společnosti XY ve výrazné většině spokojeni se svým pracovním kolektivem, což vypovídá o dobré péči společnosti XY o své zaměstnance,

ve smyslu navozování dobrého pracovního kolektivu a podpory kladných pracovních vztahů. Následně byli respondenti dotázáni, zda je pro ně důležité finanční ohodnocení, na což 98% dotázaných odpovědělo, že je pro ně finanční ohodnocení důležité nebo je pro ně důležité alespoň do určité míry. Co se jedná samotné hypotézy, byli následně respondenti dotázáni, zda by upřednostnili dobrý pracovní kolektiv na úkor nižšího finančního ohodnocení nebo zda by upřednostnili vyšší finanční ohodnocení na úkor konfliktního pracovního kolektivu nebo zda je pro ně pracovní kolektiv i finanční ohodnocení stejně důležité. Z odpovědí autorka práce došla k závěru, že se její teze potvrdila, když 71% respondentů odpovědělo, že je pro ně stejně důležitý pracovní kolektiv i finanční ohodnocení, 23% respondentů, pak odpovědělo, že by upřednostnilo kvalitní pracovní kolektiv na úkor nižšího finančního ohodnocení a pouze 6% respondentů odpovědělo, že by upřednostnili vyšší finanční ohodnocení na úkor konfliktního pracovního kolektivu. Autorka práce z takovýchto výsledků vyvozuje, že pokud by respondenti byli nuceni si vybrat pouze mezi finančním ohodnocením a kvalitním pracovním kolektivem, pak by si vybírali raději příjemné pracovní prostředí na úkor nižšího pracovního ohodnocení.

ZÁVĚR

Tato práce byla věnována tématu pracovních konfliktů. *Cílem této práce bylo komplexně zmapovat problematiku pracovních konfliktů v obecné rovině od příčin vzniku až po řešení pracovních konfliktů a ověřit na základě dotazníkového šetření informovanost zaměstnanců společnosti XY v oblasti pracovních konfliktů.*

V teoretické části této práce autorka práce v pěti kapitolách zmapovala problematiku pracovních konfliktů, a to tak že nejprve objasnila, klíčový pojmem konflikt. Autorka v teoretické části své práce rozčlenila konflikty na jednotlivé druhy, kterým poté věnovala detailnější pozornost. Následně byla popsána problematika původu, vzniku a jednotlivých stádií konfliktů. Část práce byla zaměřena na mobbing, jako na specifický druh pracovního konfliktu, jež je dle autorčina názoru velmi rozšířený, ale jen málokdo ví, že se stal účastníkem tohoto specifického pracovního konfliktu, neboť mnoho lidí neví, co se pod pojmem mobbing skrývá. Autorka v rámci práce rovněž popsala možná řešení pracovních konfliktů a jednotlivé typy jednání, kterými se účastníci pracovních konfliktů mohou v průběhu konfliktu prezentovat. V návaznosti na zmíněné považuje autorka práce za důležité zmínit osobu manažera, jako prostředníka mezi účastníky konfliktu, jež má možnost působit na strany konfliktu, takovým způsobem, aby z konfliktu vytěžil maximum, tím, že kupříkladu pomocí řešení konfliktu spojí strany konfliktu a započne tak jejich kladnou spolupráci za účelem dosažení společného cíle. Dále autorka v rámci teoretické části řeší prevenci a předcházení konfliktů, což rovněž souvisí s osobou manažera, jako možného řešitele potenciální konfliktní situace.

Na teoretickou část práce navázala autorka práce empirickým výzkumem, jenž spočíval v dotazníkovém šetření. Cílem teoretické části bylo zjistit, jaká je informovanost zaměstnanců XY o problematice pracovních konfliktů. V rámci společnosti XY odpovědělo autorce na dotazník 138 respondentů z nejrůznějších věkových kategorií a s různorodým pracovním zařazením. Autorka práce si tedy měla možnost vytvořit obraz vztahů a chodu společnosti XY. V rámci empirického výzkumu autorka práce vznesla následující hypotézy: Hypotéza č. 1: „Lépe informovaní o typech pracovních konfliktů a způsobech jejich řešení jsou pracovníci s vyšším pracovním zařazením.“, Hypotéza č. 2: „Předpokladem je, že méně než 30%

zaměstnanců společnosti XY se osobně setkala s nějakou formou mobbingu.“. Hypotéza č. 3: „Předpokladem je, že ženy, které jsou přímými aktérkami pracovního konfliktu, se o nastalé situaci svěřují více než muži.“, Hypotéza č. 4: „Předpokladem je, že lidé staví na stejnou úroveň dobrý pracovní kolektiv a vyšší finanční ohodnocení.“. Co se týče první hypotézy, byla empirickým výzkumem potvrzena autorčina teze, že jsou ve společnosti XY pracovníci s vyšším pracovním zařazením lépe informováni o problematice pracovních konfliktů než běžní „řadoví“ pracovníci jednotlivých oddělení. I přesto byly pro autorku práce výsledky dotazníkového šetření poněkud znepokojující, neboť z výsledku vyplývá, že podstatná část respondentů není nijak v oblasti pracovních konfliktů vzdělávána a nebo je vzdělávána pouze minimálně. Autorka práce z tohoto vyvozuje závěr, že by mohlo být mnohým pracovním konfliktům předcházeno, pokud by zaměstnanci byli v této problematice více školeni. Druhá hypotéza měla za úkol prověřit, zda tvrzení autorky práce, že se ve společnosti XY v rámci výkonu své práce setkala s mobbingem méně než 30% zaměstnanců. Autorčina premisa se na základě dotazníkového šetření rovněž potvrdila, když pouze 12% respondentů odpovědělo, že se s mobbingem osobně setkala. Autorka však již v diskusi upozornila na fakt, že vzhledem k nízké vzdělanosti respondentů v oblasti pracovních konfliktů a vzhledem k neznalosti pojmu mobbing obecně byla v tomto směru dle autorčina názoru více vypovídající část dotazníku, v níž se autorka respondentů dotazovala, zda se na pracovišti setkali s jednáním, které by jim bylo nepříjemné nebo jim dokonce ubližovalo. Na tuto otázku odpovědělo 19% respondentů tak, že se s podobným jednáním na svém pracovišti setkávají téměř denně nebo alespoň opakovaně (nejméně jednou týdně). I kdyby brala autorka práce, vzhledem k nízké vzdělanosti respondentů ohledně mobbingu, jako specifického druhu pracovního konfliktu, za relevantnější výsledek otázky č. 25, přesto by byla autorčina hypotéza, ve které tvrdí, že se ve společnosti XY setkala s mobbingem méně než 30% zaměstnanců, potvrzena. Autorka práce, na základě prověřování druhé hypotézy, byla nucena uvažovat, nakolik by byly výsledky jiné, pokud by byli zaměstnanci společnosti XY více vzděláni v oblasti pracovních konfliktů a zda by byl procentuální výsledek vyšší z důvodu znalosti pojmu mobbing nebo zda by byl výsledný procentuální výsledek nižší, neboť by zaměstnanci společnosti XY byli proškoleni v oblasti pracovních konfliktů a věděli by, jak se správně zachovat, aby v jejich společnosti k podobnému jednání nedocházelo.

Vzhledem k tomu, že autorka práce nemá v rámci svého šetření kapacitu na to, prověřit takové otázky, dovoluje si tímto vznést tento dotaz jako možný námět k dalšímu, podrobnějšímu, akademickému šetření. V rámci třetí hypotézy bylo autorkou práce zkoumáno, zda jsou ženy otevřenější než muži v souvislosti se svým účastenstvím v pracovním konfliktu. Autorčina teze, že ženy se svěřují s tím, že byly přímými aktérkami pracovního konfliktu více než je tomu v případě mužů. Zajímavé autorce v souvislosti s touto hypotézou přišla tvrzení, která ve své publikaci přináší Vladimír Provazník, tedy že v důsledku nesvěřování se s účastenstvím v pracovním konfliktu a potlačováním emocí, které jsou pracovními konflikty způsobeny, může docházet k psychologickým a zdravotním důsledkům, jako jsou deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti, které mohou následně vyvolávat i psychiatrické syndromy, které v případě dlouhého zanedbávání mohou vést dokonce až k sebevraždě. Čtvrtou hypotézou empirické části této práce byl předpoklad, že lidé ve společnosti XY staví na roveň pracovní kolektiv a finanční ohodnocení. V rámci dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni, zda by upřednostnili pracovní kolektiv na úkor nižšího finančního ohodnocení, či zda by raději upřednostnili vyšší finanční ohodnocení na úkor konfliktního pracovního kolektivu nebo zda jsou pro ně oba faktory stejně důležité. Ukázalo se, že tvrzení autorky práce bylo opět pravdivé, když dotazníkové šetření potvrdilo její hypotézu. Nicméně ze zbylých výsledků bylo možné usoudit, že pokud by si byli respondenti nuceni vybrat mezi dobrým pracovním kolektivem na úkor nižšího finančního ohodnocení a mezi vyšším finančním ohodnocením na úkor konfliktního pracovního kolektivu, pak by vybírali „méně peněz“ a lepší pracovní kolektiv. Z tohoto dle názoru autorky práce plyne pro praktické uplatnění hodnotné ponaučení, že pokud vytvoří zaměstnavatel pro své zaměstnance příjemné pracovní prostředí s přátelským pracovním kolektivem, pak budou zaměstnanci pro zaměstnavatele ochotni pracovat i v případě, že jejich finanční ohodnocení nebude nijak vysoké. Praktické využití vidí autorka práce jednoznačně v konkurenční výhodě pro případného zaměstnavatele, který bude schopen zmiňované pracovní prostředí vytvořit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978 - 80 - 247 - 1737 - 1

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi!*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X

McConnon, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978 - 80 - 247 - 3003 - 5

MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!*. Praha Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha Grada Publishing, 2007. ISBN 978 - 80 - 247 - 1732 - 6

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha Grada 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978 - 80 - 247 - 2944 - 2

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80 - 247 - 0470 - 6

Seznam použitých internetových zdrojů

KOHOUTEK, R. *Konfliktní situace v práci a jejich řešení*. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/konfliktni-situace-v-praci-a-jejich-reseni>

Aktuální výskyt mobbingu v ČR. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://stopmobbing.cz/vice-o-mobbingu/aktualni-vyskyt-mobbingu-v-cr/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Křivka konfliktu	28
-----------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví	46
Tabulka 2: Věková kategorie	48
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	49
Tabulka 4: Pracovní zařazení ve společnosti XY	51
Tabulka 5: Délka působení na pracovní pozici ve společnosti XY	52
Tabulka 6: Znalost pojmu pracovní konflikt	54
Tabulka 7: Znalost typů pracovních konfliktů.....	55
Tabulka 8: Výskyt pracovních konfliktů na pracovišti.....	57
Tabulka 9: Povědomí o pojmu mobbing.....	58
Tabulka 10: Vzdělání ohledně problematiky pracovních konfliktů	60
Tabulka 11: Dostatečnost proškolení v oblasti pracovních konfliktů.....	61
Tabulka 12: Znalost zásad pro předcházení konfliktů na pracovišti.....	63
Tabulka 13: Vztahy na pracovišti	64
Tabulka 14: Znalost pojmu mobbing.....	66
Tabulka 15: Osobní zkušenost s mobbingem	67

Tabulka 16: Osobní účast u pracovního konfliktu	69
Tabulka 17: Otevřenost respondentů o faktu, že se zúčastnili pracovního konfliktu	70
Tabulka 18: Řešení pracovních konfliktů s "třetí osobou"	72
Tabulka 19: Řešení pracovních konfliktů s nadřízeným.....	74
Tabulka 20: Vztah k pracovnímu kolektivu.....	75
Tabulka 21: Míra spokojenosti s pracovním kolektivem.....	76
Tabulka 22: Důležitost finančního ohodnocení	78
Tabulka 23: Pracovní kolektiv versus finanční ohodnocení	79
Tabulka 24: Setkání se nepříjemným či ubližujícím chováním na pracovišti	81
Tabulka 25: Četnost výskytu nepříjemného či ubližujícího jednání na pracovišti ...	82

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	47
Graf 2: Věková kategorie.....	48
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	50
Graf 4: Pracovní zařazení.....	51
Graf 5: Délka působení na pracovní pozici.....	53
Graf 6: Znalost pojmu pracovní konflikt	54
Graf 7: Znalost typů pracovních konfliktů.....	56
Graf 8: Výskyt pracovních konfliktů na pracovišti.....	57
Graf 9: Povědomí o pojmu mobbing	59

Graf 10: Vzdělání ohledně problematiky pracovních konfliktů	60
Graf 11: Dostatečnost proškolení v oblasti pracovních konfliktů	62
Graf 12: Znalost zásad pro předcházení konfliktů na pracovišti	63
Graf 13: Vztahy na pracovišti	65
Graf 14: Znalost pojmu mobbing.....	66
Graf 15: Osobní zkušenost s mobbingem	68
Graf 16: Osobní účast u pracovního konfliktu.....	69
Graf 17: Otevřenost respondentů o faktu, že se zúčastnili pracovního konfliktu.....	71
Graf 18: Řešení pracovních konfliktů s třetí osobou	73
Graf 19: Řešení pracovních konfliktů s nadřízeným	74
Graf 20: Vztah k pracovnímu kolektivu	75
Graf 21: Míra spokojenosti s pracovním kolektivem	77
Graf 22: Důležitost finančního ohodnocení	78
Graf 23: Pracovní kolektiv versus finanční ohodnocení.....	80
Graf 24: Setkání s nepříjemným či ubližujícím chováním na pracovišti	81
Graf 25: Četnost výskytu nepříjemného či ubližujícího jednání na pracovišti	83

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

1. Jste:

- 1) Muž
- 2) Žena

2. Zvolte věkovou kategorii ve které se nacházíte:

- 1) 18 – 25 let
- 2) 26 – 35 let
- 3) 36 – 45 let
- 4) 46 – 55 let
- 5) 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- 1) základní
- 2) střední vzdělání
- 3) střední vzdělání s výučním listem
- 4) střední vzdělání s maturitní zkouškou
- 5) vyšší odborné
- 6) vysokoškolské

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení v rámci společnosti, ve které pracujete ?

- 1) řadový pracovník, některého z oddělení
- 2) vedoucí pracovník (liniový management)
- 3) střední management
- 4) vrcholový management

5. Jak dlouho působíte na Vaší stávající pracovní pozici?

- 1) méně než rok
- 2) 1 – 3 roky
- 3) 4 – 5 let
- 4) 6 – 9 let
- 5) 10 let a více

6. Máte představu o tom, co znamená pojmem pracovní konflikt ?

- 1) Ano
- 2) Spíše ano
- 3) Spíše ne
- 4) Ne

7. Dokázali byste vyjmenovat alespoň tři typy pracovních konfliktů?

- 1) Ano
- 2) Ne

8. Vyskytují se na Vašem pracovišti pracovní konflikty?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Zřídka
- 4) Nevím

9. Slyšeli jste už o mobbingu?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nevím
- 4)

10. Absolvovali jste nějaké školení či kurz, kde byly tématem pracovní konflikty?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Pouze jako součást primárně jinak zaměřeného školení
- 4) V této oblasti preferuji samovzdělávání

11. Myslíte si, že jste dostatečně vzdělán/a v oblasti pracovních konfliktů?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Částečně

12. Znáte zásady pro předcházení konfliktů na pracovišti?

- 1) Ano
- 2) Částečně ano
- 3) Ne

13. Jaké vztahy panují na vašem pracovišti?

- 1) Přátelské
- 2) Pouze pracovní
- 3) Konfliktní
- 4) Nepřátelské

14. Máte představu o tom, co znamená pojmem mobbing?

- 1) Ano
- 2) Ne

15. Setkali jste se osobně s mobbingem?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nevím

16. Byl/a jste někdy přímým účastníkem pracovního konfliktu?

- 1) Ano
- 2) Ne

17. Hovoříte s kolegy nebo blízkými o pracovních konfliktech, jejichž jste aktérem?

- 1) Ano s kolegy
- 2) Ano s blízkými
- 3) Ano s kolegy i s blízkými
- 4) Nehovořím

18. V případě, že se stanete účastníkem pracovního konfliktu, řešíte tento problém s nezúčastněnou osobou?

- 1) ano, s nezúčastněným kolegou/kolegyní
- 2) ano, s někým blízkým mimo pracoviště
- 3) ne, svoje problémy řeším zásadně sám/a
- 4) neocitl/a jsem se v této situaci

19. V případě, že se stanete aktérem pracovního konfliktu, řešil/a byste tuto situaci se svým nadřízeným?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nevím

20. Záleží Vám na kolektivu, ve kterém pracujete?

- 1) Ano
- 2) Ne

21. S kolektivem na pracovišti jsem:

- 1) Velmi spokojený/á
- 2) Spokojený/á
- 3) Spíše nespokojený/á
- 4) Nespokojený/á

22. Je pro Vás důležité finanční ohodnocení?

- 1) Ano
- 2) Ano, ale pouze do určité míry
- 3) Ne

23. Co byste v rámci výkonu Vašeho povolání upřednostnil/a?

- 1) Dobrý pracovní kolektiv a nižší finanční ohodnocení
- 2) Vyšší finanční ohodnocení a konfliktní kolektiv na pracovišti
- 3) Obojí je pro mne stejně důležité

24. Setkali jste se někdy na pracovišti s chováním, které Vám bylo velmi nepříjemné či Vám dokonce ubližovalo?

- 1) Ano
- 2) Ne

25. Jak často jste byl/a vystavován/a takovému jednání?

- 1) Nejsem vystavován/a
- 2) Výjimečně
- 3) Opakovaně (alespoň 1x týdně)
- 4) Téměř denně

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Kolaříková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Pracovní konflikty

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 82

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.