

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nicole Lejsková

Konflikty a jejich řešení na pracovišti

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Nicole Lejsková

Conflicts and solutions at the workplace

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

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 22.2. 2017

Nicole Lejsková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Marii Vacínové, CSc. Za odborné vedení, pozitivní přístup, cenné připomínky a názory, které mi byly velmi přínosné při psaní bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá konflikty na pracovišti a jejich řešením. V teoretické části autorka rozebírá rozdělení konfliktů v obecné rovině, dále konflikty na pracovišti, jejich prvotní příznaky, důsledky konfliktů na pracovišti, řešení konfliktů na pracovišti a jejich prevence. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, ve které je uvedeno dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření je zjistit, zda se liší řešení konfliktů žen a mužů na pracovišti. Na závěr jsou vyhodnoceny výsledky šetření a napsána doporučení pro řešení dané problematiky.

Klíčová slova

Kolegové, kompromis, komunikace, konflikty, pracoviště, pracovní prostředí, prevence, řešení, střet zájmu, zaměstnanci.

Annotation

This baccalaureate thesis describes conflicts between employees at the workplace and their resolution. The theoretical part of the thesis shows general types of conflict, workplace conflict and its first symptoms, the fallout of such conflict, resolving and preventing conflict. The theoretical knowledge is applied in the practical part of the thesis, which contains a survey. This survey aims to find out whether there is a difference between conflict resolution by men and women. At the end of the thesis, the results of the survey are analyzed and then recommendations and measures to aid with conflict resolution are presented.

Keywords

Colleagues, compromise, communication, conflicts, workplace, working environment, prevention, solution, clash of interest, employees.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONFLIKTY	10
1.1 Rozdělení konfliktů.....	13
1.2 Pozitivní přínos konfliktů	14
2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	16
2.1 Typy pracovních konfliktů.....	17
2.1.1 Prvotní příznaky pracovních konfliktů.....	20
2.1.2 Příčiny pracovních konfliktů.....	21
2.1.3 Důsledky pracovních konfliktů	23
3 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI A JEJICH ŘEŠENÍ	25
3.1 Možnosti řešení konfliktů	28
4 PREVENCE KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI	35
PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
6 ANALÝZA ÚDAJŮ	42
7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	55
8 DOPORUČENÍ	58
9 ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	62

ÚVOD

Posuzujeme-li historii lidstva, je možné s trochou nadsázky říci, že je historií mezilidských konfliktů. Už archeologické nálezy našich předků často dokládají knihy a spisy, ve kterých jsou zaznamenány různé konflikty, ať už mezi jednotlivými kmeny či královstvími. V tehdejších dobách se převážně jednalo o přežití samotného lidstva, vzniklé konflikty byly řešeny dle nelítostných zákonů.

Od těchto pradávných dob se lidstvo civilizovalo a nepochybně v chování lidí k sobě došlo ke změnám. Nicméně lidské dějiny od prvních písemných zápisů prakticky až po současnost obsahují předlouhý seznam válečných konfliktů a agresivního chování, které byly oslavovány, pokud skončily úspěchem a vítězstvím.

Lidé se vždy zajímali o příčiny vzniku konfliktu a jejich řešení, ať už mezi jednotlivci, skupinami či jednotlivými státy. Tyto snahy postupně vyústily ve vědecké zkoumání problému, který svou složitostí a rozmanitostí zaměstnává mnoho odborníků, ale i těch, kteří se jejich poznatky snaží aplikovat v praxi. Jsou to například případy řešení vztahů lidí v pracovních procesech. Díky výkyvům na trhu, ekonomickým krizím a nezaměstnanosti je kladen větší nárok na zaměstnance, nežli tomu bylo dříve. Lidé jsou pod větším tlakem a více vystavováni konfliktním situacím. Jedním z rysů konfliktů může být to, že přináší napjatou atmosféru, ale ne vždy je to pravidlem. Lidé ho vnímají negativně, zaujímají k němu i takovýto postoj. Avšak někteří jedinci tento názor, vyvrací.

Kdo by si pomyslel, že konflikt může mít pozitivní přínos. Nutí nás víc přemýšlet, jak udělat různé věci lépe. Na pracovištích takzvaně pročistí ovzduší, zaměstnanci se pak neuzavírají do svého vlastního světa, nutí je přijímat podmínky od ostatních a tím pádem mohou vznikat různé firemní inovace.

V některých firmách ubývají motivační prostředky, jako jsou různé benefity, pochvala nebo naopak dochází k protěžování jednoho zaměstnance před druhým a tím dochází k narušení mezilidských vztahů a ke konfliktům na pracovišti.

Zmíněné téma si autorka vybrala z důvodu toho, aby poukázala, že i vztahy na pracovišti, různé konflikty a pracovní prostředí ovlivňují osobnost jedince. Zaměstnanci by si neměli z práce odnášet stres a obavy, jelikož se mohou tyto aspekty podepsat na jejich psychice. Je tedy žádoucí, aby zaměstnavatelé prováděli různá školení a kurzy pro zaměstnance, jak zvládat konfliktní situace a s tím spojenou další problematiku.

Cílem bakalářské práce je zjištění přístupu k řešení konfliktů na pracovišti u žen a mužů. Předložená práce je teoreticko-praktická. Teoretická část zahrnuje čtyři kapitoly. První kapitola se zabývá vymezením a popsáním pojmu konflikt, druhá kapitola obsahuje popis konfliktů na pracovišti a jejich vznik, třetí kapitola je věnována typologii osobností a řešení konfliktů, čtvrtá poslední kapitola popisuje prevenci konfliktů na pracovišti. Praktická část se skládá z dotazníkového šetření a závěrem je provedena analýza získaných dat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKTY

Pojem konflikt má v myšlenkách některých lidí zcela negativní význam. Ojedinele se najdou jedinci, kteří tuto myšlenku vyvrací. Kdo by si pomyslel, že to může být i naopak. V dnešní době spěchu a shonu je těžké se vyhnout konfliktním situacím, jelikož se životní tempo stále zvyšuje. Život bez konfliktů prakticky neexistuje, stává se součástí našeho života a většina lidí má s touto oblastí již bohaté zkušenosti. Jak v oblasti práce, tak i z osobního života. Každý jedinec má vlastní názory, představy, očekávání a tužby. Díky těmto zmíněným aspektům jsou lidé od sebe odlišní. Konflikt nemusí být vždy otevřený a viditelný, ale může existovat i skrytě. Existují různé rozdíly v definicích.

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zaměření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.“¹

„Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“²

„Konflikt, jedná se o rozpor či spor, současné střetávání protichůdných sil“.³

Dle DeVita je konflikt mezi lidmi situace, ve které se jedna strana konfliktu snaží, aby se druhá strana konfliktu vzdala. Jedná se o to, že počínání jednoho jedince je takové, že vůči druhému jedinci se chová takovým způsobem, aby mu zabránil nebo uškodil k dosažení určitého cíle.⁴

¹ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 12. ISBN 80-8594381-6.

²KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 17. ISBN 80-7178-642-X.

³HARTE, P. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 268. ISBN 80-7178-303-X.

⁴DEVITO, A.J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 396. ISBN 80-7169-988-8.

Existence konfliktů není problém, setkávali se s nimi naši předci a bude se s nimi setkávat naše, ale i další generace. Konflikty mohou narušit mezilidské vztahy, proto je nutné vzniklý konflikt řešit. Nejideálnější situace při řešení konfliktů je, pokud se dojde k takovému výsledku, že jsou obě dvě strany s řešením spokojeny.

Čakrt říká, že existence či neexistence konfliktů je záležitostí prožitku. To znamená, že pokud někdo vnímá nějakou situaci jako konfliktní, pak tato situace konfliktní je. I přes to, že daná situace pro nezaujatého pozorovatele konfliktní znaky nenese. Konflikt však nemusí nutně vždy existovat, pokud si ho nejsou zúčastněné strany zcela vědomy. Znaky konfliktní situace jsou: opozice, nedostatek zdrojů nebo prostředků a blokační činnost.⁵

Konflikt je proces, který se skládá se několika fází. Nejdříve však musí být vytvořeny podmínky pro jeho vznik. Jedná se o:⁶

- ❖ *strukturu*, kdy konflikty vznikají mezi skupinami kvůli strukturním okolnostem. Například v práci, kdy jsou na sebe lidé vzájemně závislí, špatné vymezení odpovědnosti, kdo za co ručí a do jaké míry;
- ❖ *komunikaci*, představuje příčiny, které vyplývají z nedorozumění a šumu v komunikaci. Může se také jednat o špatně mířené gesto či výraz v obličejí;
- ❖ *osobnostní znaky*, konflikt není konfliktem, pokud si ho sami nepřipustíme. Povaha člověka má mnoho stránek a vlastností, které jsou aktivovány v různých situacích. Konflikt může odrážet naše vnitřní rozpory a problémy;
- ❖ *okolí*, okolní svět a dění okolo nás také velice ovlivňuje, neúspěch a potíže mohou být také spouštěčem konfliktů.

V případě, že jsou tyto podmínky natolik silné, že u jedné ze stran vyvolají stresovou situaci, jsou tím následně vytvořeny podmínky pro to, aby se aktualizoval potenciál konfliktu.

⁵ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 17-24. ISBN 80-8594381-6.

⁶ Tamtéž, s. 17-24.

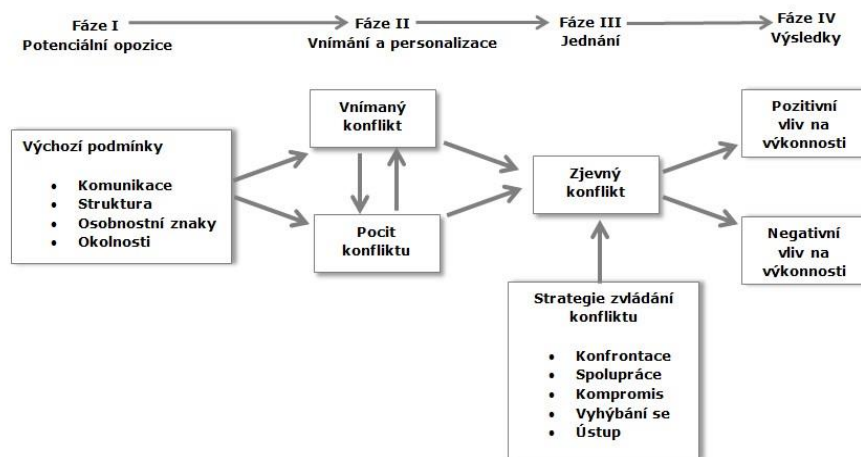
Konflikt se však může spustit jedině tehdy, pokud se jedna ze stran cítí postižena a vědoma výchozích předpokladů. Vznikne u ní emocionální prožitek, samo vědomí neshody totiž nestačí. Poté teprve vznikne konflikt, který přechází do další fáze.

Konflikty se odehrávají ve dvou rovinách:⁷

- ❖ *předmětné*, týká se určitého konfliktu, tedy podstaty problému. Může se vztahovat na rozhodnutí, pravomoci, odpovědnosti;
- ❖ *emocionální*, naše vjemy bývají zkreslené, dostaví se negativní pocit a postoj k protistraně.

Do této fáze vstupuje konflikt v okamžiku, kdy se jedna ze stran cítí být ohrožena natolik, že podstoupí kroky, které vedou k zmaření úsilí strany druhé. Cílem je znemožnit uspokojení a dosažení jejich úmyslů. Konflikt se stává otevřeným, vyznačuje se od nenápadných až po nekontrolovatelné, někdy i agresivní zásahy. V tomto případě se jedná o konflikty násilné. V závěrečné fázi se dostáváme k výsledku konfliktu. Ten může být pozitivní a přináší zlepšení dané situace anebo naopak negativní. Pro lepší znázornění vývoje konfliktů obrázek 1.

Obrázek 1: Průběh vývoje konfliktů



Zdroj⁸

⁷ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 25. ISBN80-85943-81-6.

⁸Tamtéž, s. 17.

1.1 ROZDĚLENÍ KONFLIKTŮ

Křivohlavý dělí konflikty podle počtu zúčastněných osob na:⁹

- ❖ *intrapersonální konflikty*, jsou osobní, vnitřní, individuální konflikty jedné osoby. Mohou to být například nerozhodnost, pochybnosti o sobě samém;
- ❖ *interpersonální konflikty*, jedná se o konflikty mezi dvěma lidmi, například neshody;
- ❖ *skupinové konflikty*, existují uvnitř dané skupiny, neshody mezi jedinci dané skupiny;
- ❖ *meziskupinové konflikty*, vyskytují se mezi dvěma skupinami lidí.

Poslední dvě skupiny konfliktů se ještě dělí podle toho, zda se jedná o velké nebo malé skupiny lidí. Za zvláštní druh meziskupinového konfliktu se považuje konflikt jedince se skupinou.

Křivohlavý dále dělí konflikty dle psychologické charakteristiky na:¹⁰

1. *konflikty představ*, v nich dochází ke střetu různých počitků, vjemů a představ. Dva lidé se mohou dívat na tutéž věc či problematiku a výsledkem je, že každý vidí něco jiného. Zaujímáme různá místa v prostoru, ale i různá stanoviska v názorovém světě a z těchto postojů vidíme svět odlišně. Naše představy jsou ovlivněny naším vnímáním, ve kterém se řídíme svým zájmem. Vidíme to, co potřebujeme, hledáme, po čem toužíme. Z toho vyplývá, že existence odlišností v představách lidí o stejných věcech je zcela normálním jevem;
2. *konflikt názorů*, názor vzniká tak, že určitou představu spojíme s hodnotícím soudem. Názory jsou naše osobní zkušenosti a přesvědčení. Při konfliktech názorů vstupují do hry různá hlediska, která na určitou věc zúčastnění zaujmají;

⁹KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 20-22. ISBN 80-7178-642-X.

¹⁰Tamtéž, s. 22-33.

3. *konflikt postojů*, svět kolem nás, lidi a události nevnímáme nezúčastněně, ale naopak s určitým citovým zabarvením. Některé okolnosti jsou nám příjemné nebo nepříjemné, něco se nám líbí anebo nelíbí;
4. *konflikty zájmů*, klasickým případem konfliktu zájmů je souboj. Jde o střetnutí typu, „*bud' já, nebo ty*“. Konflikty zájmů mají nejtěžší důsledky pro zdravé jedince i skupiny. Podle lékařů jsou nejzávažnějším faktorem přivolávajícím nemoc.

DeVito charakterizuje postoj následovně: „*Postoj je sklon reagovat kladně nebo záporně na určitou osobu, objekt, názor nebo situaci.*“¹¹

1.2 POZITIVNÍ PŘÍNOS KONFLIKTŮ

Málo kdo z nás by si pomyslel, že konflikty mohou mít pozitivní přínos. Umožňují nám zasáhnout v různých situacích, pokud není něco v pořádku. Konflikty jsou zcela přirozené, stávají se součástí našeho života. Bylo by dobré, aby se každý z nás naučil s konfliktem žít, dát prostor k vyjádření názoru druhé osoby bez negativního postoje a unáhlených soudů. Snažit se přijmout to, že každý z nás je jedinečný a má právo svobodně vyjádřit svůj názor na danou problematiku.

Tímto gestem vyjádříme respekt k druhé osobě a jejím názorům. Plamínek ve své publikaci uvádí, že *konflikt není jen kořením života, ale jeho klíčovou podmínkou.*¹²

Konfliktní situace nás učí, jak najít řešení pro určité postupy a návyky. Nutí nás přemýšlet o názorech ostatních lidí, vidět dané situace z jiného úhlu pohledu. Nacházet různá řešení k problémům a umožňuje nám rozvíjet naši kreativitu. Napomáhají vést k diskusi o aktuálních problémech. Pokud jsou konflikty úspěšně zvládnuty, vznikne šance na uplatnění kladného tvůrčího řešení daného problému či situace. Pokud jsou konflikty řešeny, nemohou dále narůstat a daná situace se posouvá ke společné shodě.

¹¹DEVITO, A.J. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 400. ISBN 80-7169-988-8.

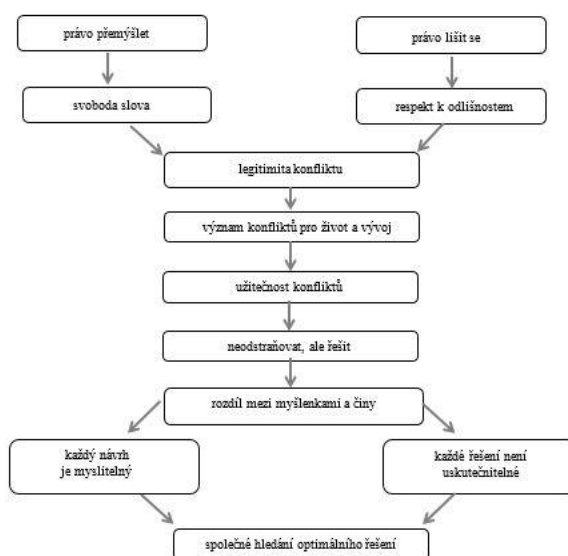
¹²PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrát aniž by někdo prohrál*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994, s. 16. ISBN 80-85794-14-4.

McConnonovi píší ve své publikaci, že konflikt má pozitivní účinek tehdy, jestliže jeho výsledkem je:¹³

- ❖ *posílení vztahu;*
- ❖ *lepší vzájemné porozumění;*
- ❖ *větší ochota splnit potřeby druhého člověka;*
- ❖ *posílení důvěry;*
- ❖ *odstranění zdroje budoucích konfliktů;*
- ❖ *získání širokého pohledu na problém.*

Obrázek 2 poukazuje na to, že se lidé od sebe liší uvažováním, různými názory a postoji. Je důležité, aby se jedinci snažili sebe navzájem pochopit, nebo brát alespoň ohledy na to, že každý má právo vyjádřit svůj názor. V některých situacích je velice náročné si udržet chladnou hlavu při řešení konfliktů. Ty by měly být řešeny v čas a v ideálním případě s účastí obou dvou stran, které by měli chtít dojít k společnému řešení, které jim bude vyhovovat.

Obrázek 2: Pozitivní přístup ke konfliktům



Zdroj¹⁴

¹³McCONNON, S. a McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 40–41. ISBN 978-80-247-3003-5.

¹⁴PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrát aniž by někdo prohrál*. 1.vyd. Praha: Grada, 1994, s. 16. ISBN 978-80-247-2944-2.

2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Pro splnění snů, tužeb a potřeb je nutné být finančně zabezpečený. Jednoho dne nastane situace, kdy bude muset každý z nás nastoupit do pracovního procesu. Ne každý se s touto novou situací vyrovná. Při nástupu na pracoviště se lidé seznámí s novým kolektivem lidí, pracovním prostředím a chodem pracoviště, které budou na dotyčného jedince působit. Kdo by si na začátku své pracovní kariery pomyslel, že na pracovišti půjde vše od začátku jednoduše. Najednou se objeví nové, nečekané situace, se kterými se musí jedinec poprat. Může se jednat o pracovní výzvy, úspěchy anebo také porážky. Některé úspěchy, ale i porážky mohou vyústit až k vzniku konfliktní situace na daném pracovišti. V dnešní době neexistuje snad žádné pracoviště, které by se s konfliktními situacemi nesetkalo.

Na pracovištích se zaměstnanci různě škádlí, problém však nastává v okamžiku, kdy dochází k nedorozumění a vzniká konflikt. Konflikty se převážně objevují ve velkých kolektivech a u profesí, kde je důležitá vzájemná spolupráce. Tyto problémy je nutné ihned řešit, mohlo by totiž dojít k narušení vztahů mezi zaměstnanci, ale dokonce i mezi jednotlivými odděleními. Tyto problémy nejsou pro firmu z hlediska produktivity nejpříznivější. V předchozí kapitole jsme si však také popsali pozitivní přínosy konfliktů, přináší inovace, nové možnosti a řešení různých situací.

Vedoucí jednotlivých oddělení, ale i manažeři by měli umět aktivně naslouchat svým podřízeným, umět s nimi vyjednávat a hledat různá řešení problémů. Měli by umět předcházet destruktivním konfliktům tím, že z pracovníků stejných odborných znalostí a osobnostních charakteristik budou vytvářet pracovní skupiny, ale i při vedení jednotlivců se budou snažit, aby odváděli stoprocentní pracovní výsledky.

Včasné řešení konfliktních situací je pro firmu ekonomicky, ale i časově výhodnější nežli, opožděné řešení konfliktů, které již napáchaly ztráty.

Konfliktní situace se dají řešit odlišnými způsoby. O tomto tématu pojednává mnoho publikací.

2.1 TYPY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Čakrt ve své publikaci popisuje dva typy pracovních konfliktů:¹⁵

Osobní konflikt

„*Odehrává se nejméně mezi dvěma jedinci, kteří vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle.*¹⁶ Spor je veden ve dvou rovinách – v emocionální a věcné.

Mezi nejčastější příčiny osobních konfliktů patří:¹⁷

- ❖ *nedorozumění*, jedná se o jednání nebo záměry jedné strany, které byly pochopeny jinak, než druhá strana zamýšlela;
- ❖ *lhaní (neupřímnost)*, pokud si lidé lžou a neříkají pravdu, je jen otázkou času, kdy nastane konflikt. Může se jednat o sdělení neúplné pravdy či polopravdy;
- ❖ *nedbalost*, jde o zanedbání odpovědnosti či povinnosti, které od nás někdo očekává;
- ❖ *záměr*, bez ohledu na naši situaci, pokud jsou naše záměry a úmysly chápány jinak než šlechetné, okolí si o nás myslí, že nejednáme s čestnými úmysly, může snadno dojít ke konfliktu;
- ❖ *bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení, střet mezi jedinci s odlišným přesvědčením, postoji a ideologií*;
- ❖ *nejasné hranice „osobního prostoru“*, v případě, že ostatním nesdělíme, kde leží náš osobní prostor, může také dojít ke konfliktní situaci. V každé kultuře se tento prostor nachází jinde;
- ❖ *strach*, obavy a nejistota mohou být také strůjcem konfliktu;
- ❖ *postranní úmysly*, vznikají, pokud jedna strana něco chce, má o něco zájem, ale nechce, aby se o tom strana druhá dozvěděla. Vyskytuje se ve dvou formách vědomé a nevědomé, avšak obě formy jsou škodlivé.

¹⁵ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 39-46. ISBN80-85943-81-6.

¹⁶Tamtéž, s. 39.

¹⁷Tamtéž, s. 41-43.

Typologie osobních konfliktů dle Čakrta:¹⁸

- ❖ *konflikt cílů*, nastává, pokud si konkurují cíle a je třeba mezi nimi volit. Žádané cíle mají negativní i pozitivní hledisko, konkurují si;
- ❖ *konflikt rolí*, *role je očekávaný způsob chování a souhrn úkonů nutných k výkonu určité pracovní funkce.*¹⁹ Zde může dojít ke konfliktu z důvodu toho, že jedinec k dané situaci zastane určitý postoj, jinak se projeví, a to se nebude líbit druhé straně;
- ❖ *institucionalizovaný konflikt*, jedná se o nadřazování vlastní potřeby navzdory potřeby jiných. Může to být například, když skupina protěžuje své potřeby nad potřeby celku.

Meziskupinové konflikty

Pro vzniku meziskupinového konfliktu je zapotřebí tři složek. *Jedná se o skupinovou identifikaci, pozorovatelné rozdíly mezi skupinami a frustraci.*²⁰ Členové skupiny se musí cítit jako jednoznačně identifikovatelná skupina. Mohou to být skupiny oddělení a různých útvarů. Mezi skupinami musí být jasně zjevný rozdíl. Skupiny se od sebe příklad liší tím že, sídlí v různých budovách nebo na jiném poschodí. Odlišují se i typem vzdělání a pracovní náplní. K vzniku konfliktu přispěje i to, že jedna skupina dosáhne svého cíle, na úkor druhé skupiny.

Konflikty bychom mohli dále dělit dle Baumové na:²¹

- ❖ *konflikty s kolegy*, kdy mohou vznikat malé konflikty všedního dne. Pokud přetrvávají déle mohou vzniknou konflikty prudší. Tyto situace nastávají z důvodu toho, že spolu kolegové tráví poměrně dost času. Někteří zaměstnanci si nemusí být sympatičtí. To vede k tomu, že danému jedinci chybí schopnost pochopení

¹⁸ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 44-45. ISBN80-85943-81-6.

¹⁹Tamtéž, s.45.

²⁰Tamtéž, s.45.

²¹BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009.s 105-154. ISBN 978-80-7367-525-7.

svého kolegy na pracovišti. V této situaci je jednání mezi kolegy lhotežné, vyhýbají se sobě navzájem a snaží se být společně co nejméně. Daná situace může vést ke skrytému konfliktu, který většinou brání řešení konfliktu;

- ❖ *konflikty se spolupracovníky*, může se jednat o konflikty mezi vedoucími zaměstnanci a spolupracovníky. Konflikt může způsobit nadcházející změna, kterou musí vedoucí zaměstnanci zavést do praxe a uskutečnit. S nastávající situací nemusí někteří zaměstnanci souhlasit. V tuto chvíli je důležité udržet stabilitu v týmu. Konflikty mezi spolupracovníky může způsobit i odlišný základní postoj;
- ❖ *konflikty s nadřízenými*, tyto konflikty způsobují napětí, z důvodu toho, že mezi zaměstnancem a nadřízeným je závislý vztah. Konflikty na pracovišti jsou nežádoucí, vzbuzují dojem, že je vedení slabé. Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je udržovat na pracovišti dobrou pracovní atmosféru. Vedoucí pracovníci dále mají své zaměstnance podporovat v pracovním rozvoji. V malých podnicích může vzniknout konflikt dvou generací, kdy například rodiče vedou podnik a jejich děti by ho chtěli převzít;
- ❖ *konflikt se zákazníky*, může být formou písemné stížnosti. Jedná se například o to, když je přání zákazníka nesplnitelné.

Zastávané role v konfliktu

Čakrt uvádí ve své publikaci tyto role:²²

- ❖ *navrhovatel*, jedná se většinou o vlastníka problému, který usiluje o řešení dané konfliktní situace. Neměli bychom dopustit, aby se druhá strana při řešení konfliktu cítila ohroženě, mohlo by dojít k ohrožení úspěšného řešení. Dobrá situace nastává, pokud s námi druhá strana spolupracuje;
- ❖ *odpůrce*, zastává negativní postoj k iniciativě strany druhé, která se snaží o vyřešení konfliktní situace. Tato strana se nemusí cítit konfliktem zasažena, proto nemá potřebu vyhledávat řešení.

²²ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 75-78. ISBN80-85943-81-6.

2.1.1 PRVOTNÍ PŘÍZNAKY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Konflikty nevznikají bezdůvodně, většinou začínají nějakým problémem. Konflikt nemusí být vždy viditelný, může se jednat o skryté rozepře. Pokud má zaměstnanec již nějakou zkušenost s konflikty na pracovišti a je vnímavý, může počáteční konflikt odhalit.

Příznaky konfliktu na pracovišti dle Fehlau:²³

- ❖ *vysoká absence v práci a silná fluktuace*, zaměstnancům, kteří jsou vystavováni každodenním sporům, může tato situace způsobit zhoršení zdravotního stavu. Jedná se o bolesti hlavy a žaludku, nespavost, vnitřní neklid, nerovnováhu, zoufalství, toto vše může vést k značnému zhoršení zdravotního stavu. Slabší jedinci jsou tak beznadějní, že se chtějí vyhnout dalšímu konfliktu na pracovišti. Nechají se od lékaře uznat práce neschopnými, navzdory tomu, že se tak někteří necítí. Spatřují toto řešení jako jediné možné východisko, díky kterému se vyhnou konfliktní situaci;
- ❖ *lhostejnost a nezájem („vnitřní výpověď“)*, někteří zaměstnanci nejeví zájem o svou pracovní činnost, nijak se neangažují. Nápadní jsou například svou nedisciplinovaností. Jiní zaměstnanci plní pracovní povinnosti mechanickým způsobem a podobně tak reagují i na konflikty;
- ❖ *strach ze změn*, je důležité klást důraz na to, jakým způsobem k sobě přistupují vedoucí se svými podřízenými a kolegy, jakým způsobem řeší problémy. Pokud se zaměstnanci na pracovišti vnímají jako konkurence a vedoucí nemají porozumění pro vzniklé problémy svých podřízených. Vznikne na pracovišti atmosféra plná nejistoty. To zejména platí při zavádění různých změn;
- ❖ *nekomunikativnost a dezorientace*, komunikace mezi jednotlivými odděleními probíhá nekoordinovaně a v nepravidelném intervalu. Je nutné podpořit mezilidskou komunikaci a tím zamezit vzniku nedorozumění;

²³FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s.30-33. ISBN 80-247-0533-8.

- ❖ *nadřizení nejsou dobří ve vedení*, vedoucí zaměstnanci by měli se svými podřízenými komunikovat. Pokud to nedělají, vzbuzují v podřízených dojem, že nedospěli do takové fáze, aby mohli řídit a mít velkou odpovědnost;
- ❖ *vytváření klik a mocenské hry*, někteří zaměstnanci sdílejí informace pouze se svými známými kolegy. Tím pádem mají někteří pocit izolace. Zaměstnanci pracují spíše proti sobě nežli společně. V takovéto situaci jsou intriky a boje o moc na denním pořádku.

2.1.2 PŘÍČINY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Pracovní konflikty jsou různé, ale spojují je společné vlastnosti. Hlavní příčinou je neslučitelnost potřeb, hodnot, cílů, ale může se také jednat o neshody kvůli statusu moci. Pro konflikt neexistuje jednotné řešení, kvůli výše zmíněným odlišnostem.

Fehlau ve své publikaci píše, že: *„Pro lidi vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou částí jejich běžného pracovního dne. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.“*²⁴

Příčiny konfliktů dle Fehlau:²⁵

- ❖ *rozdíly ve vnímání problému a pracovním hodnocení*, jedná se o totožný výkon, ale je vnímán odlišně. Osoba, která je schopna vcítit se do situací druhých lidí má snadnější pohled na věc. Jedinec je pak schopen vyhodnotit různé varianty konfliktů, které mohou získat či ztratit na svém významu. Vyhodnocení problému potřebuje odlišný pohled na věc. Pokud na danou situaci budeme pohlížet jen jedním úhlem pohledu, může dojít k chybnému hodnocení jedince;
- ❖ *rozdíly v motivech a cílech*, tyto konflikty vznikají při konkurujících motivech a způsobu jejich počínání.

²⁴FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s.30-33. ISBN 80-247-0533-8.

²⁵ Tamtéž, s.20-24.

Navzdory tomu, že jsou někteří zaměstnanci na sebe vzájemně odkázáni, nehovoří otevřeně o svých motivech a cílech svého jednání. Z této situace může vzniknout konflikt cíle. Jedná se o spolupracovníky, kteří si se svými plány a představami stojí v cestě;

- ❖ *neslučitelnost různých rolí*, každý zaměstnanec firmy zastává na svém pracovišti více sociálních rolí. Jako kolega, vedoucí, ředitel nebo obchodník. Tyto role si mohou protirečit, pokud nenaplnují očekávání daného jedince;
- ❖ *zápas o uznání a zdroje*, přidělování materiálních a personálních zdrojů zaměstnancům by mělo být spravedlivé, hodnocení zaměstnanců také. Pokud tyto situace vnímají zaměstnanci, spolupracovníci jako nespravedlivé, dochází k intrikaření a konfliktům;
- ❖ *obtížné mezilidské vztahy*, vztahy na pracovišti se stávají obtížné, pokud mají pracovníci daného oddělení zcela odlišné hodnotové představy, postoje a chování. Jedná se o odlišnost charakterů a povah. Pokud pracovníky nic nespojuje, vzniká na pracovišti konfliktní situace;
- ❖ *události, které mění život podniku*, změny, které budou v organizaci prováděny, by měly být v čas sděleny všem zaměstnancům. Změny v každodenní rutině, pracovních zvyklostech nebo chování, změny vedení by mohly způsobit konfliktní situaci. Zaměstnanci by toto mohli vnímat negativně a jako zásah do jejich pracovního života.

Konfliktní situace se může zvrátit do takové míry, že vznikne na pracovišti psychoteror. Pokud jsou konflikty vyvolávány cíleně, s úmyslem poškodit kolegy vzniká mobbing. Jedinci napadají až podlým způsobem neoblíbeného kolegu. Může se jednat o zostuzování, posmívání, odstříhnutí od důležitých a potřebných informací.

Fehlau uvádí, že: „*Mobbingem se na pracovišti rozumí situace zatížená konflikty, při níž je příslušný člověk jednou osobou nebo více jinými osobami napadán: systematicky, nejméně jednou týdně, nejméně během jednoho souvislého půlroku, s cílem a/nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti, přímo nebo nepřímo.*“²⁶

²⁶FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 24-15. ISBN 80-247-0533-8.

Pokud je tato činnost iniciována nebo akceptována nadřízeným zaměstnancem, vzniká bossing. Konflikt může být dále také vyvolán agresivním chováním jedince jedné zúčastněné strany. V tomto případě může obyčejná slovní hádka vygradovat až k fyzickému napadnutí.

2.1.3 DŮSLEDKY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Na pracovištích jsou rozdílné pracovní vztahy. Obklopují nás lidé, se kterými si rozumíme, jsou nám sympatičtí. Komunikace s nimi nám nečiní žádný problém. Avšak jistě se mezi zaměstnanci vyskytují jedinci, kteří si jsou naopak nesympatičtí, nerozumí si a komunikace s nimi je pro problematická. Pro firmu, ale i její zaměstnance je důležité se s takovými to zaměstnanci naučit komunikovat a tím předcházet vzniku případných nedorozumění a konfliktů. Pro některé jedince je tento krok velice složitý.

Čakrt ve své publikaci uvádí: „*Pracovní konflikty mají dopady na jednotlivce, tedy důsledky individuální a psychologické, ale také na skupiny pracovníků, tedy důsledky sociologické.*“²⁷

Dle Čakrta: „*Vážné pracovní konflikty mohou vyústit v řadu negativních jevů. Je-li konflikt příliš silný a intenzivní znamená*“:²⁸

- ❖ *energie vyplývaná špatným směrem*, řešení konfliktních situací zabere spoustu času, zaměstnanec je vyčerpaný nemá dostatek energie k výkonu své pracovní činnosti. Ekonomické priority firmy mohou být zmařeny;
- ❖ *vychýlené a skreslené úsudky*, jedinci, kteří jsou v konfliktní situaci, nejsou schopni racionálně přemýšlet, mají skreslený úsudek. Nejsou schopni přiznat své nedostatky a chyby;

²⁷ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 59. ISBN80-85943-81-6.

²⁸Tamtéž, s. 64-68.

- ❖ *psychologické důsledky porážky*, jedná se o prohru, kdy jedinci hledají viníky okolo sebe, zlehčují své porážky, o nic nemají zájem, nespolupracují a izolují se od ostatních;
- ❖ *nedostatky v koordinaci a kooperaci*, v této situaci vážne koordinace a spolupráce, spolupráce uvnitř skupiny se zhoršuje;
- ❖ *nezodpovědné chování*, účastníci konfliktu, který je ve fázi řešení, se jim jeví jako nevyhovující, zastávají názor: „*Mně je všechno jedno, dělám do výše svého platu*“;²⁹
- ❖ *vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání*, vytváření atmosféry nejistoty, nedůvěry vůči znepráteným stranám.

Dalšími důsledky pracovních konfliktů mohou být pocity zmaru, stres, špatná komunikace, ztráty koncentrace na pracovní činnost, ale i zesměšňování. Tyto situace nesou negativní vliv na účastníky, ale i na ostatní zaměstnance firmy. Většina podřízených nemá kladný vztah k nadřízenému, jejich vztah není zcela založen na důvěře a pochopení. Někteří jedinci se cítí nedostatečně doceněni za činnosti, které vykonávají.

Je důležité vytvářet ve firmách příznivé pracovní klima. Víme, že na pracovišti, kde je klima příznivé, se nachází spokojení zaměstnanci. Svě pracovní činnosti plní s nejvyšším nasazením. Konflikty se zde vyskytují minimálně a pokud nějaké vzniknou, jsou za času řešeny.

²⁹ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 65. ISBN80-85943-81-6.

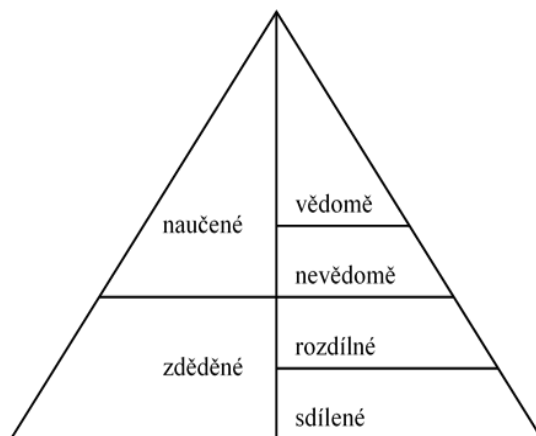
3 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI A JEJICH ŘEŠENÍ

Vztahy na pracovišti ovlivňují to, jak se cítíme během pracovního dne, to jak jsme schopni zvládat naše pracovní povinnosti a rozvíjet své znalosti. Konfliktní situace mohou pracovní rytmus narušit, negativním způsobem. Je nutné konflikty řešit v čas a nenechávat jim volný průběh. Podstatné je, aby obě dvě strany chtěly danou konfliktní situaci vyřešit. Před začátkem řešení konfliktů je důležité daný konflikt definovat a upřesnit. Stylů řešení konfliktů je mnoho, důležité je danou situaci posoudit a vybrat pro ni vhodný styl realizace řešení.

Chování jedinců v konfliktech nesouvisí pouze s vnějšími vlivy, to jsou například podmínky, ve kterých lidé pracují, jejich potřeby a zájmy, které vyvolávají vnější situace.

Dále nás ovlivňují i vnitřní vlivy. Jsou to jsou vlastnosti, schopnosti a postoje. Obrázek 3 znázorňuje, co může rozhodovat o lidském chování v konfliktech.

Obrázek 3: Osobnost člověka



Zdroj³⁰

³⁰PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 78. ISBN 80-247-1591-0.

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že naše chování ovlivňují dva typy vlivů. Jedná se o zděděné vzorce a sdílené vlastnosti, ve kterých se z části lišíme a naučené vzorce, které jsme se naučili buď bez našeho vědomí anebo to jsou rozhodnutí vědomé, například řízení automobilu. Plamínek ve své publikaci píše, že: „Čím více ohrožující je situace, ve které se lidé nacházejí, tím více roste význam vzorců chování umístěných ve spodní části pyramidy, na úkor vzorců z vrchní části této pyramidy.“³¹

Pokud je jedinec v konfliktní situaci nebo v krizi, ovládají ho instinkty, vědomé a racionální chování bere v potaz, pokud se necítí být ohroženě a je v klidu. Již po řadu generací máme v sobě zakódováno od našich předků, jakým způsobem se chovat v konfliktních situacích. Plamínek říká, že: „Nejvíce zděděných, a přitom sdílených vzorců chování máme k dispozici pro případ osobního ohrožení.“³²

Jaký postoj v různých situacích zastaneme, určuje temperament. Provazník ve své publikaci píše, že: „Temperament je určován především vrozenými vlastnostmi nervové soustavy. Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Jde o jakési citové ladění člověka.“³³

Provazník ve své publikaci uvádí kategorizaci jednotlivce na základě jejich stability, či lability jejich nervového systému, v orientaci ve vztahu k lidem následovně:³⁴

- ❖ člověk stabilní a otevřený-sangvinik;
- ❖ člověk stabilní a uzavřený – flegmatik;
- ❖ člověk labilní a otevřený – choleric;
- ❖ člověk labilní a uzavřený – melancholik.

³¹PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 78. ISBN 80-247-1591-0.

³²Tamtéž, s. 79.

³³PROVAZNÍK, V. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s.109. ISBN 80-247-0470-6.

³⁴Tamtéž, s.111.

Fehlau ve své publikaci uvádí osobnostní typy tyto:³⁵

- ❖ „*vejtaha*“, jedinec je orientován na jednání a věcnost, je rád středem pozornosti. Pokouší se na své kolegy a okolí udělat dojem. Může se jednat o cholerika, který svým jednáním zastrašuje okolí. Pokud je takový jedinec vedoucím zaměstnancem vede autoritativní styl vedení;
- ❖ *perfekcionista*, jedná se o jedince, který je méně emotivní, tvrdohlavý a vyhýbá se rizikům, nemá rád změny. Nežli se rozhodne, potřebuje čas, dostatek informací a přesnou analýzu. Nemá rád rady od kolegů, zastává názor, že vše ví nejlépe;
- ❖ *Pan „Nepřístupný“*, daný jedinec se vyhýbá kontaktu s ostatními, nevyjadřuje moc emocí, může působit až chladně. Pokud je pod tlakem, stáhne se do pozadí, proto je těžké ho zapojit do pracovních skupin. Pokud je daný jedinec vedoucím, vznikají mezery v toku informací a mohou vznikat konflikty;
- ❖ *lidumil*, velice emocionálně orientovaný jedinec, umí naslouchat a je sdílný. Střetům se, pokud možno vyhýbá a snaží se udržet dobrý vztah jak s kolegy, tak s nadřízenými. Bohužel, někdy zametá problémy tak zvaně pod koberec.

Důležité je rozpoznání morálních a volních vlastností jedinců. Ty jsou základem charakteru. Bez poctivosti, spolehlivosti, schopnosti překonávání překážek je intelekt bezcenný.

Při řešení konfliktních situací je tedy důležité brát v úvahu i tyto osobnostní charakteristiky. Dobrý vedoucí by měl umět zvolit správnou strategii při řešení konfliktních situací a také prevenci proti nim. Ovšem není jednoduché u zaměstnance odhadnout, jak moc se ztotožnil s firmou a jak bude v různých situacích jednat.

³⁵FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 70. ISBN 80-247-0533-8.

Úloha manažera při řešení konfliktů je důležitá, musí si však vyjasnit jakou, roli chce v konfliktu hrát. Čakrt uvádí tři přístupy:³⁶

- ❖ *arbitráž*, znamená, že manažer zaujme postavení soudce. Jedná se o rychlý a konečný přístup. Uplatňuje se v něm uznávání autority vedoucího. Je možné ho použít tam, kde jsou jasně porušena pravidla. Jestliže není manažer schopen najít řešení, které by bylo pro obě dvě strany přijatelné, a souhlasili by s ním a zároveň by bylo lepší, nežli kdyby si to obě dvě konfliktní strany vyřešili mezi sebou samy. Je zcela možné, že daný konflikt vznikne znovu;
- ❖ *delegační*, vedoucí zaměstnanec přenechává řešení konfliktu na zúčastněné jedince. Manažeri, kteří se k tomuto řešení uchýlí, konflikt spíše uhladí, nežli by jej aktivně vyřešili. Toto řešení není optimální z důvodu toho, že zúčastněným chybí dostatečné informace a nestrannost, aby dospěli ke správnému řešení;
- ❖ *mediační*, manažer si při něm vzdává do značné míry vlivu nad podobou konečné dohody, ale udržuje velkou míru kontroly nad procesem řešení. Zprostředkovatel vede obě dvě strany k tomu, aby spolu sami našly řešení jejich problému.³⁷

3.1 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

McConnonovi uvádějí ve své publikaci čtyři kroky k vyřešení konfliktní situace:³⁸

1. *Dát najevo, že uznáváme stanoviska a názory partnera.* To znamená, že dáváme najevo danému jedinci, že respektujeme jeho názory, postoje a myšlenky. Bereme je stejně důležité, jako ty naše. Například se můžeme zeptat: „*Jak byste si přál, aby to bylo?*“;
2. *Zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky;*

³⁶ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 88-89. ISBN80-85943-81-6.

³⁷Tamtéž, s.89.

³⁸McCONNON, S. a McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 97–103. ISBN 978-80-247-3003-5.

3. *Snažit se, aby nám partner sám navrhl řešení. Aby řešení bylo v souladu i s potřebami jiných osob. Otázku bychom mohli položit například takto: „Co tedy navrhuje?“;*
4. *Snažit se, aby se obě dvě strany cítily být vítězem. „Konflikt bude vyřešen až tehdy, když budou obě dvě strany přesvědčeny o tom, že jejich potřeby byly splněny.“³⁹*

Plamínek ve své publikaci píše o následujících způsobech řešení konfliktů:⁴⁰

- ❖ *pasivita*, některé konfliktní situace je možné řešit nečinností. Věci, které dnes vypadají důležité, mohou zítra vypadat jinak;
- ❖ *delegace*, řešení konfliktní situace přenecháme někomu jinému. Například nadřízený nebo soud;
- ❖ *náhoda*;
- ❖ *mediace a facilitace*, tento styl řešení konfliktů předpokládá přímé jednání mezi jedinci v konfliktu a zapojením neutrálních odborníků na řešení konfliktů. Výsledné řešení konfliktů však nechává na zúčastněných jedincích;
- ❖ *vyjednávání a projednávání*, zde je základem přímá komunikace mezi jedinci, jedná se o ideální způsob řešení konfliktů;
- ❖ *násilí*, ve slušné společnosti je tento způsob řešení konfliktu zcela vyloučen.

Čakrt ve své publikaci píše o pěti přístupech pro řešení konfliktů na pracovišti, o:⁴¹

- ❖ *konfrontaci*, ta je založena na úsilí naplnění vlastních cílů, a to i na úkor druhých jedinců;
- ❖ *kooperaci*, jedná se o snahu prosadit se, ale také respektování zájmů protistrany;
- ❖ *vyhýbání*, vychází z toho, že jakýkoliv konflikt je škodlivý, proto je nutné ustoupit anebo se mu úplně vyhnout;⁴²

³⁹McCONNON, S. a McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 102. ISBN 978-80-247-3003-5.

⁴⁰PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 26-28. ISBN 80-247-1591-0.

⁴¹ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 69-72. ISBN 80-85943-81-6.

⁴²Tamtéž, s. 71.

- ❖ *ústup, vzniká tehdy*, když jedinec, se kterým jsme v konfliktní situaci ustoupí. Někteří jedinci toto dělají z důvodu zachování dobrých, přátelských vztahů na pracovišti;
- ❖ *kompromis*, když účastníci konfliktu berou ohled i na zájmy druhých a snaží se najít společně, pro všechny výhodné řešení.

Fehlau uvádí tyto možnosti řešení konfliktů:⁴³

- ❖ *zlehčování*, jedinec nebere konflikt vážně a snaží se jej zlehčovat;
- ❖ *přehlížení*, někteří jedinci řeší konfliktní situaci tím, že ji přehlíží;
- ❖ *instrumentalizace*, třetí strana zasahuje do konfliktní situace tím, že podporuje stranu, u které předpokládá vítězství;
- ❖ *racionalizování*, řešení konfliktu hlavou, čili věcně a rozumově, neklade se zde velký důraz na city a emoce;
- ❖ *regradování (návrát do dětství)*, pokud jedinec vyčerpá, všechna možná řešení konfliktů, odebere se k chování, které uplatňoval v dětství. Jedná se vzdorovité a vzpurné chování;
- ❖ *rezignování, jedná se o jedince, který se vzdá ovlivňování konfliktu, cítí se zcela bezmocně a podrobeně*;⁴⁴
- ❖ *tolerování*.

Autorka se domnívá, že řešení konfliktů násilím, vyhýbáním se, zlehčováním či úplným ústupem není vhodné. Jistě se někteří zaměstnanci dostanou do konfliktu, kdy je lepší být pasivní. To se ovšem jedná o malé roztržky mezi které jsou většinou do druhého dne tu tam. U přetrvávajících konfliktních situací je lepší řešit konflikt ihned po jeho vzniku, či větším projevení. Autorka se přiklání k řešení konfliktů od Čakrta, kdy jako vhodné řešení volí kooperaci a kompromis. Dále se přiklání i k řešení od Plamínka, jedná se vyjednávání a projednávání.

⁴³FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 61-64. ISBN 80-247-0533-8.

⁴⁴Tamtéž, s. 63.

Úplně nejideálnější stav na pracovišti by byl, pokud by konfliktní situace nikdo nevyvolával. Zaměstnanci by se jim nevyhýbali a snažily se je řešit.

Pokud daní jedinci na vzniklou konfliktní situaci nestačí, mohou požádat o delegaci, například od svého nadřízeného. Za nevhodnější, se považuje to, když si zaměstnanci vyřeší svou konfliktní situaci sami. Pokud zasahuje do konfliktu třetí strana, není pravděpodobné, že dostane objektivní informace, co se stalo a proč. Je jen na zaměstnavatelích a zaměstnancích, jak tuto situaci budou řešit.

Fehlau ve své publikaci klade důraz i na komunikaci, která je pro řešení konfliktů na pracovišti, velice důležitá. Neznamená však, že budou mít jedinci vždy na vše shodný názor. Je důležité akceptovat a přijímat názory ostatních. To nám umožní ulehčení řešení konfliktů na pracovišti.⁴⁵

Komunikace umožňuje ovlivnění průběhu konfliktů. Fehlau doporučuje dodržování těchto komunikačních pravidel:⁴⁶

- ❖ „*myšlené*“ ještě neznamená „*řečené*“, když jedinec řekne nahlas své myšlenky a pocity tomu druhému, pak teprve na to může ten druhý reagovat. Tím dojde k pochopení a vyjasnění dané situace;
- ❖ „*řečené*“ ještě neznamená „*slyšené*“, je důležité zvolit vhodný čas a příležitost k rozhovoru, pokud budeme v časové tísní a v přítomnosti většího počtu kolegů, nebude jisté, že budou věnovat dostatečnou pozornost;
- ❖ „*slyšet*“ ještě neznamená „*rozumět*“, i za situace, kdy někomu něco vysvětlujeme, může dojít k tomu, že neporozumí všemu, co říkáme. Může se jednat například o odborné názvy;
- ❖ „*rozumět*“ ještě neznamená „*souhlasit*“, i když nám daný jedinec bude rozumět, nemusí s námi naprosto ve všem souhlasit;
- ❖ „*souhlasit*“ ještě neznamená „*dodržet*“, nestává se výjimečně, že něco někomu slíbíme a do druhého dne na to zapomeneme.

⁴⁵FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 72.ISBN 80-247-0533-8.

⁴⁶Tamtéž, s. 72-75.

- ❖ „dodržet“ ještě neznamená „provést“, při řešení konfliktu nejde jen o usměrnění konfliktní situace, ale hlavně jde o realizaci dohodnutého řešení;
- ❖ „provést“ ještě neznamená „provést změnu“, realizace nějaké konkrétní dohody nemusí ještě vést k trvalé změně konfliktního potenciálu;⁴⁷
- ❖ *mediace slouží k narovnání zájmů*, zde je neutrální osoba mediátor, podporuje a pomáhá k vytvoření kreativního řešení sporného případu. V cítění se do našeho protějšku. Pokud je daný jedinec schopen vcítit se do protějšku, nahlédne na situaci z jeho pohledu, pomůže to k otevřenému rozhovoru. Vyjednávání je umění, hledání kompromisu je namáhavé a k tomu vyžaduje jistou obratnost. To znamená být flexibilním a dobře zareagovat v dané situaci.

Některé konflikty mohou zaměstnancům či kolegům tak zvaně přerůst přes hlavu do takové míry, že nejsou schopni danou problematiku vyřešit sami. Působí pak na své okolí negativními vlivy, což narušuje plnění pracovních povinností i okolních zaměstnanců. Dobrý manažer, vedoucí, by měl takovým to situacím předcházet. Ovšem hovoříme o ideálním stavu. Manažeři, vedoucí pracovníci nemají v popisu práce jen udržovat dobré vztahy na pracovišti, musí zajišťovat celou řadu dalších činností. Proto je jasné, že se může stát, že konflikt mezi zaměstnanci nepostřehne. Může to být ale také z důvodu toho, že si daní jedinci myslí, že jsou schopni danou situaci vyřešit sami.

Přístup při řešení konfliktů z pohledu manažera. Tyto techniky se dají seřadit od organizační povahy až po ty techniky, které zasahují do psychiky jedinců, kteří mají mezi sebou konflikt.

⁴⁷FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 75. ISBN 80-247-0533-8.

Jedná se o následující techniky:⁴⁸

- ❖ *fyzická separace*, jedná se o to, že „problémové“ zaměstnance od sebe oddělíme ať prostorově či organizačně;
- ❖ *závazná pravidla*, například sestavení časového rozvrhu, nevýhodou tohoto přístupu je, že se neřeší jádro problému konfliktu;
- ❖ *omezení komunikace*, jedinci, kteří mají mezi sebou konflikt, komunikují například pouze v písemné formě. Postoj, který k sobě daní jedinci mají se však nijak nezmění;
- ❖ *integrační opatření*, jedná se o sestavení týmu, který řeší aktuální problematiku. Například, že se zaměstnanci scházejí mimo své pracovní prostředí, oddělení. Vedoucí takového to týmu, by měl být důvěryhodná osoba pro obě dvě strany, u kterých se vyskytuje konflikt;
- ❖ *vyjednávání*;
- ❖ *zprostředkování*, může se jednat o vedoucího pracovníka, který pomáhá danou situaci řešit;
- ❖ *rotace pracovníků*, jedná se o to, že zaměstnanec jde na jiné pracoviště, aby poznal chod na jiném oddělení;
- ❖ *nadřazené cíle*, problematika firmy, organizace, je v podstatě mnohem důležitější, ve srovnání s malichernými hádkami na pracovišti. Důležitá je spolupráce mezi zaměstnanci;
- ❖ *meziskupinový výcvik*, jedná se o několikadenní soustředění mimo pracoviště, kde se řeší vztahy na pracovišti a vnímání zaměstnanců mezi sebou.

Lidé většinou pohlížejí na konflikty tím způsobem, že ve výsledku musejí mít vždy své vítěze a poražené. Ovšem vždy nemusí být jen poražení a vítězové, může docházet mezi jedinci i ke kompromisům. Kdy jsou vítězi obě dvě strany konfliktu.

⁴⁸ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 152-157. ISBN80-85943-81-6.

Čakrt rozděluje možné výsledky konfliktních situací následovně:⁴⁹

- ❖ *vítěz a poražený, výhra-prohra*, jedná se o to, že jedna strana něco získá, ale tím pádem druhá strana něco ztratí;
- ❖ *oba vyhrávají, výhra-výhra*, výsledkem takového řešení je, že obě dvě strany konfliktu získali, to co chtěli. I když některé konflikty v počátcích zrovna nevypadají na takovéto řešení;
- ❖ *oba ztratí, prohra-prohra*, může nastat tehdy, pokud výsledek není uspokojivý pro žádnou ze zúčastněných stran.

Naše chování v konfliktních situacích není náhodné, jedná se o nevědomé programy a vzorce chování, které jsme si rozšířili během našeho života. Záleží například na osobnosti, výchově a nějakých těch zkušenostech, které čerpáme v průběhu našeho života. Jedinci, kteří se snaží řešit konflikty přátelsky, již v sobě mají vyvinutou strategii k férovému řešení konfliktních situací. Umí ovládat své emoce, se vcítit do druhého zúčastněného konfliktu, snaží se o řešení konfliktu, které bude vyhovovat všem zúčastněným osobám. Většina lidí tyto schopnosti bohužel nemá, proto je dobré, tyto jedince seznámit s těmito možnostmi, strategiemi řešení konfliktů.⁵⁰

To však může přinést velkou výzvu, jelikož každý z nás má nějaké zvyky, kterými vzniklé konflikty řeší. A ne všichni jsou ochotni se učit něčemu novému. Vyskytují se názory, že jim stačí to, co znají, s čím mají léta praxe. Tedy pokud konflikty přehlíželi, snažili se jim vyhýbat, bude pro ně velkou výzvou, postavit se k těmto konfliktům čelem a snažit se je řešit.

Zaměstnanci firem tedy musí samy chtít, poznat něco nového, vyzkoušet nové možnosti a tím se odpoutat od zajetých zvyklostí a rozšířit si své obzory. Měli by se snažit spoluvytvářet příjemné pracovní prostředí s minimem konfliktních situací, které by mohly narušit příjemnou pracovní atmosféru.

⁴⁹ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000, s. 59-64. ISBN80-85943-81-6.

⁵⁰BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009.s 173. ISBN 978-80-7367-525-7.

4 PREVENCE KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Zaměstnavatelé by měli zaměstnancům vytvářet příjemné pracovní prostředí. Jedná se nejen o pracovní pomůcky, ale také o dobré pracovní vztahy. Pokud vzniknou na pracovišti konfliktní situace, je důležité, aby byli zaměstnanci nebo jejich nadřízení schopni rozeznat ty, které jsou malého rozsahu, prospěšné a pomáhají k vytváření inovací. Avšak jsou tu i nepříznivé konflikty, které mohou narušit pracovní vztahy a výkony zaměstnanců. Oba dva typy konfliktů je nutné v čas řešit. Některé firmy své zaměstnance seznamují s touto problematikou v rámci školení či kurzů, snaží se jim vysvětlit, jak se v některých konfliktních situacích zachovat a jak by měli společně komunikovat, aby nedocházelo k nedorozuměním. Stejně jako pečujeme o vztahy v rodině, tak je zapotřebí pečovat o vztahy mezi zaměstnanci ve firmě.

Hlavním základem předcházení konfliktů je komunikace, člověk je společenský tvor, který nevydrží být od společnosti izolován. Sperandio ve své publikaci uvádí: *„Mnozí z nás se domnívají, že vztahy, které vytváříme se svým okolím, jsou většinou povrchní, jen zřídka kdy se opírají o pevné základy, nemají trvalou hodnotu, někdy jsou falešné, přinášejí zklamání a ve velké většině nepřinášejí nic hodnotného.“*⁵¹ Nejedná se zcela o mylný názor, protože některé vztahy přetrvávají několik desítek let a jsou vzácné. Není podstatné, jak dlouho jakýkoliv vztah přetrvává. Všechny jsou důležité, neboť díky nim jsme schopni poznat sami sebe. Vzájemný kontakt nás obohacuje a přispívá k našemu růstu. Sperandio ve své publikaci píše, že *„Komunikace je umění, musí se na ní pracovat, pěstovat ji.“*⁵² Někomu tato schopnost byla dána do vínku a jiný se jí musí pracně naučit. Při vytváření vztahů je důležité přijmout druhého jedince takového, jakým opravdu je. Samozřejmě nám každý jedinec nemusí být sympatický, tím vzniká rezervovaný vztah, který je právě typický pro pracoviště. Své kolegy si zaměstnanci nevybírají a kontaktu s nimi je prakticky nemožné se vyhnout.

⁵¹ SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání. Pravidla ústního i písemného vyjadřování*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7367-360-4.

⁵² Tamtéž, s. 10.

Sperandio ve své publikaci uvádí, že kvalita existence na pracovišti je dána vztahy mezi kolegy a nadřízenými.⁵³ Aby na pracovišti panovalo příznivé pracovní klima, měli by se zaměstnanci k sobě chovat zdvořile a pokorně. To i ve vypjatých situacích. Otevřená diskuze může zabránit vzniku neshod.

Stále si klademe otázku, co by mohli zaměstnanci udělat proto, aby se vyhnuli konfliktům. Řešení by se dalo nalézt v tom, aby dbali na svou psychickou pohodu.

Jedinci jsou vystavováni každodenní psychické zátěži, může se jednat o nepřiměřené úkoly, stres a konflikty. Psychická zátěž ve většině případů souvisí se vztahy, které panují na pracovišti. Tam, kde se vyskytují nepanují dobré pracovní podmínky a je nepříjemná atmosféra. Zaměstnanci ve většině případů na takovém pracovišti nejsou schopni odvádět stoprocentní výkony. Na tyto pracoviště je nutné se zaměřit, vyhledat příčiny vzniklých problémů a následně je odstranit.

Dnešní doba je uspěchaná, ne každý jedinec snese vysoké na pracovní tempo a psychickou zátěž. Zaměstnanci by si ve svém volném čase měli najít koníčky, u kterých se odreagují a přijdou na jiné myšlenky.

McConnonovi uvádí, že je nutné najít si čas a:⁵⁴

- ❖ *pohovořit si o vztahu;*
- ❖ *promluvit si o tom, co je a co není v pořádku;*
- ❖ *projednat vzájemné priority.*

Nedorozuměním se můžeme vyhnout pravidelnou diskuzí, kdy si dotyční vyhraní čas k rozhovoru a vzájemnému naslouchání. Dále bychom se měli vyhnout předpojatosti k lidem a také k tomu, co říkají. Člověk by si ovšem měl uvědomit, že může nastat situace i opačná. Tomu se dá předcházet tím, že si s dotyčným jedincem upřímně pohovoříme.

Pokud zaměstnanec pocítí, že ve vztahu s kolegou není něco v pořádku, měl by si s ním o dané situaci promluvit. U tohoto rozhovoru by nemělo docházet k používání

⁵³SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání. Pravidla ústního i písemného vyjadřování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7367-360-4.

⁵⁴McCONNON, S. a McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 114. ISBN 978-80-247-3003-5.

hrubých slov a vzájemných urážek. Zaměstnanci by se měli soustředit na správná řešení a předložit jednotlivé návrhy, jak danou situaci zlepšit.

Vedoucí zaměstnanci by neměli dopustit, aby konflikt přerostl v boj „kdo z koho“. McConnonovi ve své publikaci píší, že není vhodné používat při konfliktu slovo „*kéž by*“, jedince může toto slovo posunout do pasivní role. *Očekává se, že se druhý změní a že bude jednat tak jak si přeje daný jedinec.*⁵⁵

Předvádění se před ostatními zaměstnanci konfliktní situaci nijak nepomůže. Pokud konflikt probíhá na veřejnosti, svádí to dané jedince k tomu, aby si získali své publikum a postavili se na svou stranu.

Existuje celá řada zásad, jak zvládat tyto konfliktní situace a jak jim předcházet. V některých situacích je velice těžké si nějakou vybavit. Ještě těžší je, se v danou chvíli ovládnout a některou ze zásad použít. Není důležité prosadit jen vlastní stanovisko, umění je také naslouchat druhé straně a snažit se pochopit i její stanoviska.

Štěpaník uvádí několik zásad:⁵⁶

- ❖ *nehnat konflikt do krajností a nesnažit se druhého zahnat do kouta;*
- ❖ *jde-li o střet různých až nesmiřitelných názorů, snažit se konflikt raději neutrálně ukončit;*
- ❖ *pohlédnout na konflikt očima druhého;*
- ❖ *směřovat průběh konfliktu k řešení konkrétního problému a vyhnout se osobním útokům;*
- ❖ *klid a rozvaha jsou dobrými pomocníky pro úspěšné zvládnání střetu;*
- ❖ *správné vyjadřovací schopnosti;*
- ❖ *snažit se i přes vypjatou situaci dodržovat pravidla slušného společenského chování.*

⁵⁵McCONNON, S. a McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 117. ISBN 978-80-247-3003-5.

⁵⁶ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3, stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 135-137. ISBN 978-80-247-1527-8.

Dodržováním těchto jednoduchých zásad by se mohlo předcházet konfliktům na pracovišti. Je však důležité, aby si sami zaměstnanci uvědomili, že přehnané reakce a neřešení konfliktů může na pracovišti vytvořit takzvané „dusné“ klima.

Miller uvádí, že zaměstnavatel může konfliktním situacím předcházet:⁵⁷

- ❖ *výběrem a prověřováním*, to znamená nepřijímat uchazeče o pracovní pozici, kteří jsou náchylní ke špatnému chování. Může se například jednat o užívání drog, zápis v trestním rejstříku, opakované problémy v předešlém zaměstnání, ať už s nedodržováním předpisů, nebo nevhodným chováním, časté střídání zaměstnání. Dále je vhodné si ověřit komunikační schopnosti a schopnosti při řešení problémů;
- ❖ *vzdělávání a školení*, jedná se o nezbytné lidské dovednosti, kvůli kterým je na pracovištích radost anebo naopak starost a utrpení pracovat. Většina mezilidských vlastností je vrozená, ale některým se dá v dostatečné míře naučit. To je ovšem spjato s potenciálem a ochotou jedince se něco učit. Jedná se o hraní rolí nebo simulování scénářů. Důraz je kladen na vytvoření psychosociálních a komunikačních dovedností.⁵⁸

I vedoucí zaměstnanci mohou být vtáhnuti do potyček či konfliktů na svém oddělení. Proto by se měli snažit, aby podřízení jednali k sobě s úctou, udrželi emoce pod kontrolou, aby nesklouzli ve své komunikaci k vulgarismům a tím druhého jedince nepopudili ještě více. Opět by se daní jedinci měli snažit navzájem naslouchat, společně řešit vzniklou situaci a ujasnit si, čeho chtějí dosáhnout.⁵⁹

Vedoucí pracovníci, manažeři a další vysoce postavení zaměstnanci firem jsou vzorem svým podřízeným. Měli by být slušní a dodržovat morální hodnoty. Pracovní týmy, které sestavují manažeři, kladou důraz nejen na znalosti a dovednosti, ale také na osobnost jedince. Tím si zajišťují dobré vztahy s kolegy v týmu. V předchozích

⁵⁷LAURENCE, M. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 172-174. ISBN 978-80247-2904-6

⁵⁸Tamtéž, s. 173.

⁵⁹ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3, stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 148-149. ISBN 978-80-247-1527-8.

kapitolách je psáno tom, že konflikty nejsou jen negativní. Vedoucí zaměstnanci musí však znát hranici dobrého a toho negativního.

Firmy mohou svým zaměstnancům v rámci různých benefitů nabízet rozmanité sociální programy a adaptační akce, kdy se zaměstnanci mezi sebou lépe poznají a jsou schopni si porozumět a spolupracovat.

V dnešní době již existuje celá řada agentur, které se zabývají správnou komunikací mezi zaměstnanci. V těchto programech se zaměstnanci učí, jak předcházet nedorozuměním, jakým způsobem prezentovat svou práci a hlavně to, jak nejefektivněji řešit konflikty na pracovišti, jejich předcházení a jak se jim vyvarovat.

Zaměstnavatelé by se měli snažit vytvořit ideální podmínky pro práci svých zaměstnanců, snížit tím možnosti absencí, zvýší morálku na pracovištích. Dále se také sníží možnost výskytu stresu, který vzniká u jedinců tím, že musejí zvládat mnoho osobních a pracovních povinností najednou. Někteří jedinci nejsou schopni tuto skutečnost unést a jednají se svým okolím podrážděně. Narušují na odděleních pracovní pohodu a z tohoto důvodu vznikají konfliktní situace.

Nejen zaměstnavatelé, ale také lidé, kteří pracují ve firmách, by se měli snažit o to, aby si vytvořili jakousi rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Jedná se o vytvoření rovnováhy mezi činnostmi v zaměstnání a mimo něj.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část bakalářské práce využívá získaných poznatků z literatury, která je uvedena ve zdrojích v teoretické části práce.

Aplikovaná metoda probíhá v české firmě, která je pojmenována písmenem X. Byla použita metoda kvantitativního výzkumu, forma reprezentativního šetření a technika dotazníkového šetření.

Firma X působí v oblasti automobilového průmyslu, která má dlouholetou tradici. Začínala výrobou motocyklů a postupem času se zaměřila na výrobu osobních automobilů. Ve firmě je zaměstnáno přibližně 26 000 zaměstnanců, kdy zhruba polovina vykonává činnost operátorů výroby. Ostatní zaměstnanci firmy jsou zaměstnáni jako administrativní a techničtí pracovníci.

Výrobky firmy jsou určeny pro odbyt v České republice, ale také i pro zahraničí trh. V současné době se jedná přibližně o čtyři státy. Hlavní produktovou složkou jsou vyrobené automobily a náhradní díly automobilů.

Firma X poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů, možností vzdělávání a navštěvování různých kurzů pro osobní rozvoj. Mezi kurzy je zahrnuto proškolení zaměstnanců, jak správně komunikovat a řešit konfliktní situace. Podrobnosti empirického šetření jsou popsány níže. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou vyhodnoceny stanovené hypotézy. Výsledky výzkumu budou zobrazeny pomocí grafického znázornění, kdy ke každé otázce v dotazníku je přiřazen graf pro lepší přehled výsledků.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit přístup k řešení konfliktů na pracovišti u žen a mužů ve firmě X. V praktické části si autorka bakalářské práce ověří praxi s teoretickými východisky a naopak. Šetření bude probíhat kvantitativním výzkumem dotazníkového šetření.

Subjektem výzkumu dotazníkového šetření jsou zaměstnanci firmy X. Zúčastní se ho zaměstnanci liniového, středního a vyššího managementu. Jedná se o 108

zaměstnanců, mužského a ženského pohlaví. S odlišným věkem, dosaženým vzděláním, postavením a délkou praxe v dané firmě X.

Pro zaměstnance, dále jen respondenty, byl vytvořen dotazník. Vyplnění dotazníků je dobrovolné a anonymní. Jak vyplnit dotazník, k čemu slouží a další potřebné informace budou zaměstnancům sděleny před vyplňováním dotazníků. Výsledky šetření budou po vyhodnocení sděleny zaměstnancům firmy.

Časové rozložení výzkumu a jeho fáze:

Přípravná fáze šetření byla stanovena od 14. listopadu do 5. prosince 2016. V této části byly stanoveny hypotézy, místo konání šetření a počet respondentů.

Realizační fáze, probíhala od 12. prosince 2016 do 20. ledna 2017. Jednalo se o distribuci dotazníků do firmy a jejich následné vyplnění.

Respondenti pracující ve firmě X, jsou různých věkových skupin. Jedná se o muže a ženy, kteří vykonávají pracovní činnosti na pozicích liniového, středního a vyššího managementu. Vyplňování dotazníku probíhalo v zasedací místnosti. Jednotlivá oslovená oddělení utvořila několik skupin, které se v různých časových intervalech vystřídali v zasedací místnosti. Před předložením tištěných dotazníků s dvaceti pěti otázkami bylo respondentům sděleno, že je anonymní, dobrovolné a na jeho vyplnění je stanoven časový limit dvacet minut. Zaměstnancům, kteří se nemohli šetření zúčastnit, předá dotazník i s potřebnými informacemi jejich vedoucí pracovník.

Hodnotící fáze, probíhala od 23.ledna 2017 do 3.února 2017 v tomto časovém rozmezí autorka práce zpracovávala výsledky dotazníkového šetření, doporučená opatření a závěrečná shrnutí.

Hypotézy a jejich argumenty:

Hypotéza 1. Přístup k řešení konfliktů žen se liší od řešení konfliktu mužů.

Hypotéza 2. Pokud na pracovišti vznikne konfliktní situace, zaměstnanci mají tendenci tuto skutečnost přehlížet a neřešit ji.

Hypotéza 3. Zaměstnanci nevědí, jak se zachovat v konfliktní situaci na pracovišti.

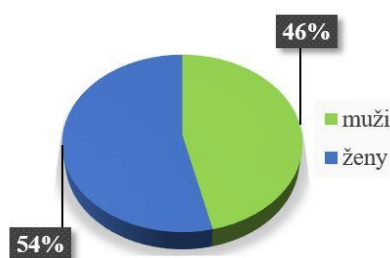
6 ANALÝZA ÚDAJŮ

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	
muži	50
ženy	58

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 1: Pohlaví respondentů
„Pohlaví:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 2: Věk respondentů

Věk respondentů	Ženy	Muži
do 30 let	20	15
do 45 let	18	20
nad 45 let	20	15

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 2: Věk respondentů
„Váš věk je:“



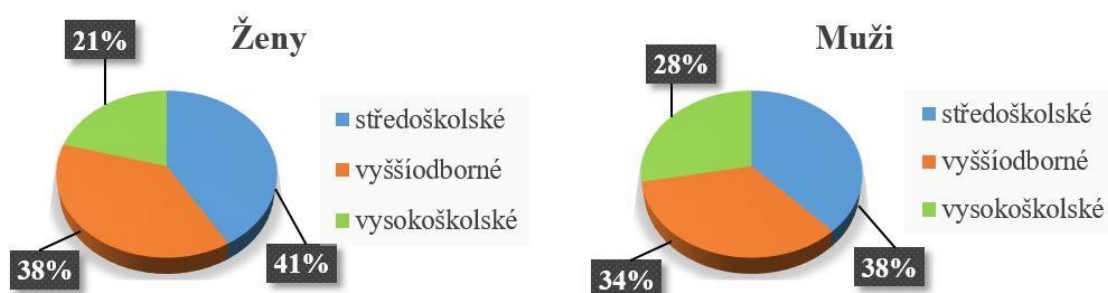
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání respondentů	Ženy	Muži
středoškolské	24	19
vyšší odborné	22	17
vysokoškolské	12	14

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 3: Dosažené vzdělání respondentů
„Vzdělání:“



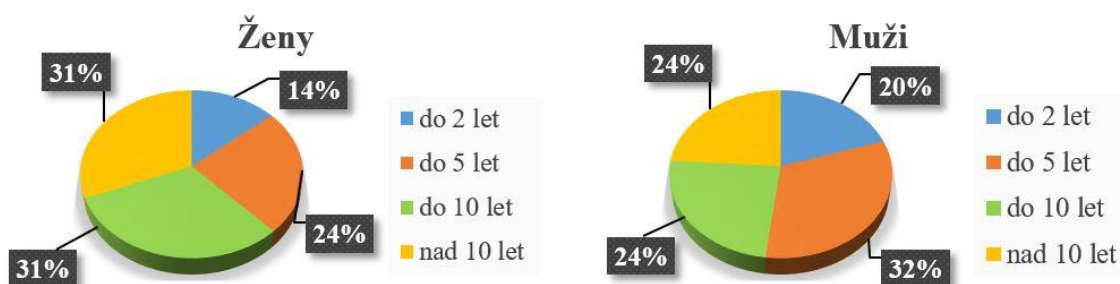
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Délka praxe respondentů

Délka praxe respondentů	Ženy	Muži
do 2 let	8	10
do 5 let	14	16
do 10 let	18	12
nad 10 let	18	12

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 4: Délka praxe respondentů
„Délka praxe:“



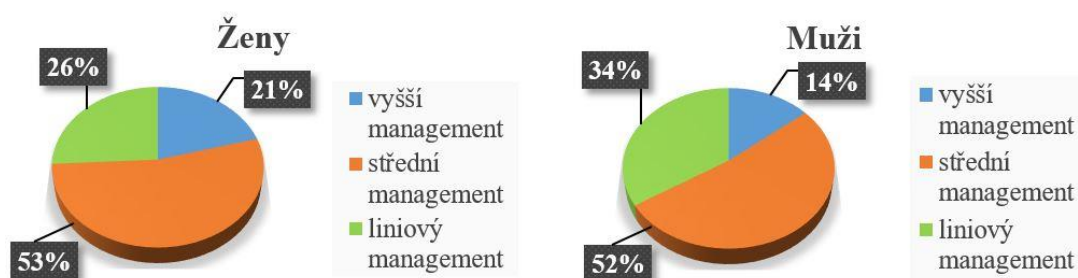
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Pracovní zařazení respondentů

Pracovní zařazení respondentů	Ženy	Muži
vyšší management	12	7
střední management	31	26
liniový management	15	17

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 5: Pracovní zařazení respondentů
„Pracovní zařazení:“



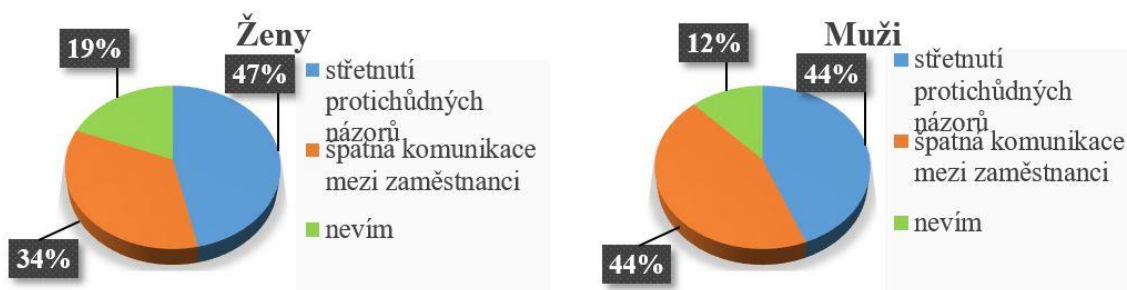
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Definice konfliktu

Definice konfliktu	Ženy	Muži
jedná se o střetnutí dvou protichůdných názorů či cílů, kdy si jedinci nechtějí ustoupit a udělat kompromis	12	7
jedná se o špatnou komunikaci mezi jedinci, při které vzniká nedorozumění	31	26
nevím	15	17

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 6: Definice konfliktu
„Dle Vašeho názoru můžeme konflikt definovat:“



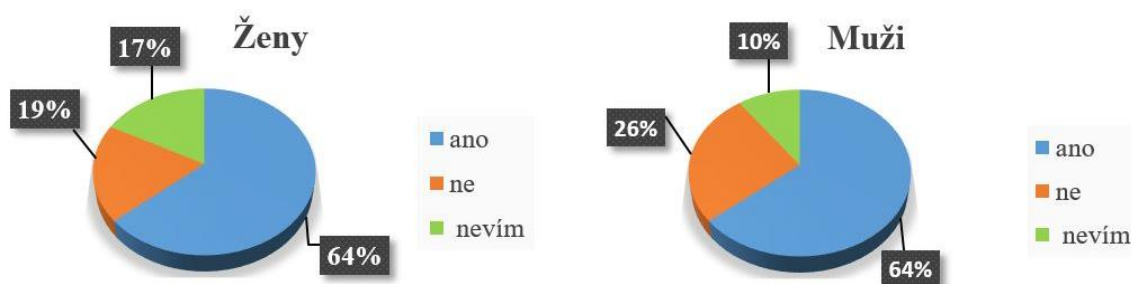
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Konfliktní situace

Konfliktní situace	Ženy	Muži
ano	37	32
ne	11	13
nevím	10	5

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 7: Konfliktní situace
 „Setkal /a jste se po dobu své praxe s konflikty na pracovišti:“



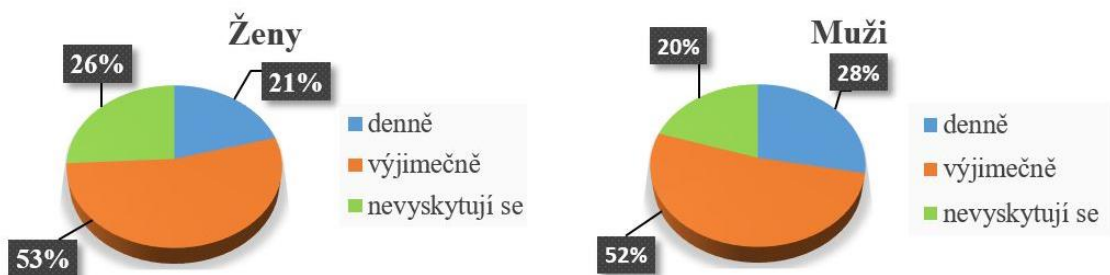
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Výskyt konfliktů na pracovišti

Výskyt konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
denně	12	14
výjimečně	31	26
nevyskytují se	15	10

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 8: Výskyt konfliktů na pracovišti
 „Jak časté jsou konflikty mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti:“



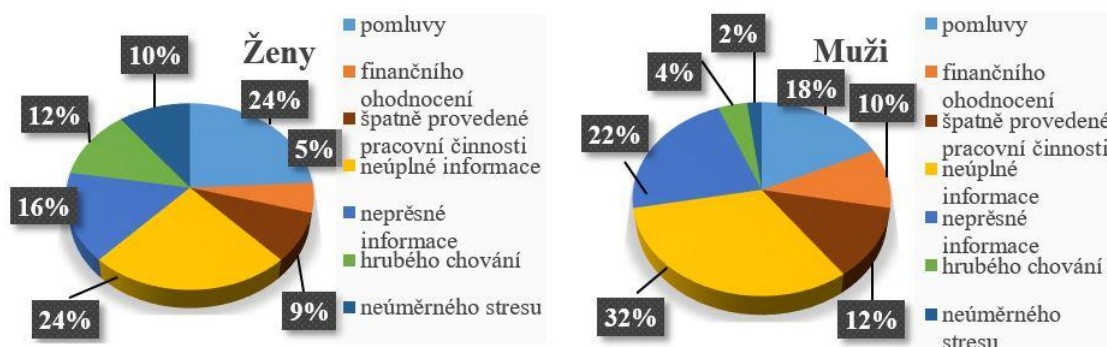
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Vznik konfliktů na pracovišti

Vznik konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
pomluv	14	9
finančního ohodnocení	3	5
špatně provedené pracovní činnosti	5	6
neúplné informace	14	16
nepřesného vyjadřování	9	11
hrubého chování	7	2
neúměrného stresu	6	1

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 9: Vznik konfliktů na pracovišti
„Konflikty vznikají podle Vás z důvodu:“



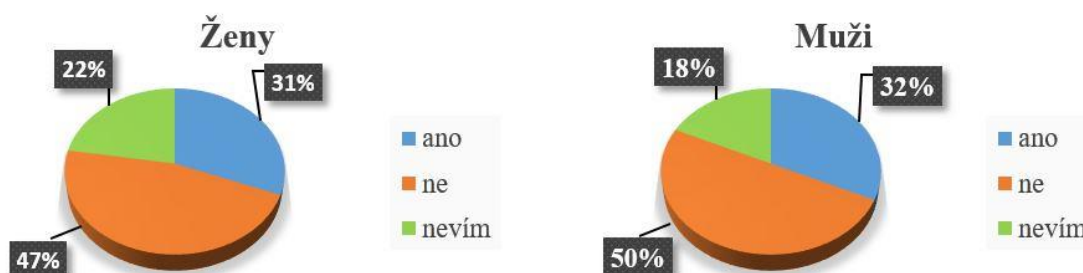
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Pozitivní vliv konfliktů na pracoviště

Pozitivní vliv konfliktů na pracoviště	Ženy	Muži
ano	18	16
ne	27	25
nevím	13	9

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 10: Pozitivní vliv konfliktů na pracoviště
Domníváte se, že konflikt může mít pozitivní vliv na vztahy na pracoviště:“



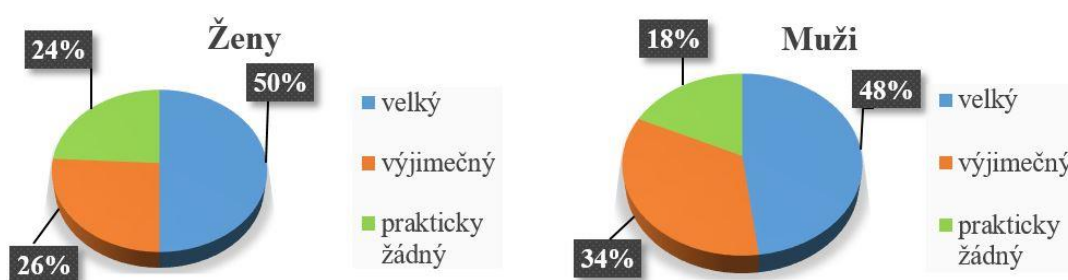
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Konflikty na pracovišti a jejich vliv na plnění pracovních povinností

Konflikty na pracovišti a jejich vliv na plnění pracovních povinností	Ženy	Muži
velký	29	24
výjimečný	15	17
prakticky žádný	14	19

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 11: Konflikty na pracovišti a jejich vliv na plnění pracovních povinností
 „Dle Vašeho názoru, má konflikt na pracovišti vliv na plnění pracovních povinností:“



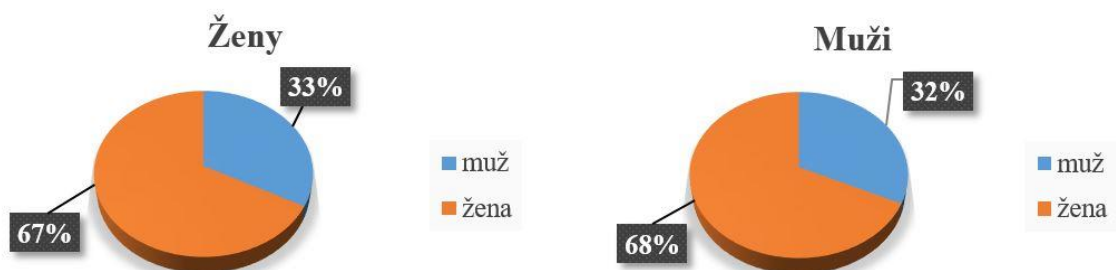
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Vyvolávání konfliktů na pracovišti

Vyvolávání konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
žena	39	34
muž	19	16

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 12: Vyvolávání konfliktů na pracovišti
 „Kdo podle vás nejčastěji vyvolává konflikty na pracovišti:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Vznik konfliktů na pracovišti

Vznik konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
stejně věkové kategorie	11	6
různé věkové kategorie	17	19
na věku nezáleží	30	25

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 13: Vznik konfliktů na pracovišti
„Konflikty na pracovišti vznikají mezi pracovníky:“



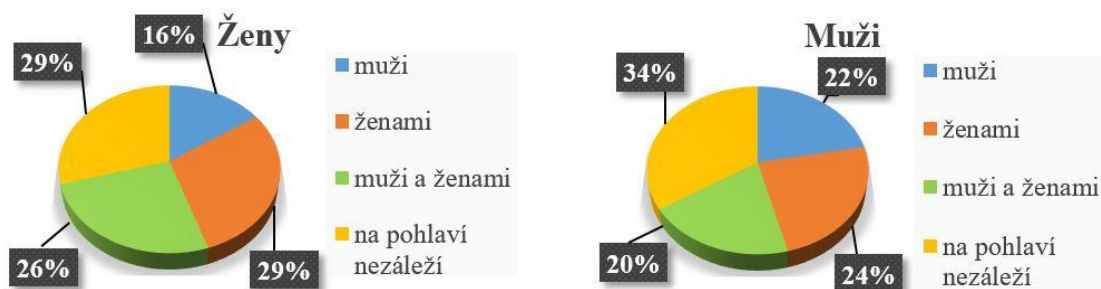
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Nejčastější vznik konfliktů na pracovišti

Nejčastější vznik konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
muži	9	11
ženami	17	12
muži a ženami	15	10
na pohlaví nezáleží	17	17

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 14: Nejčastější vznik konfliktů na pracovišti
„Konflikty vznikají nejčastěji mezi:“



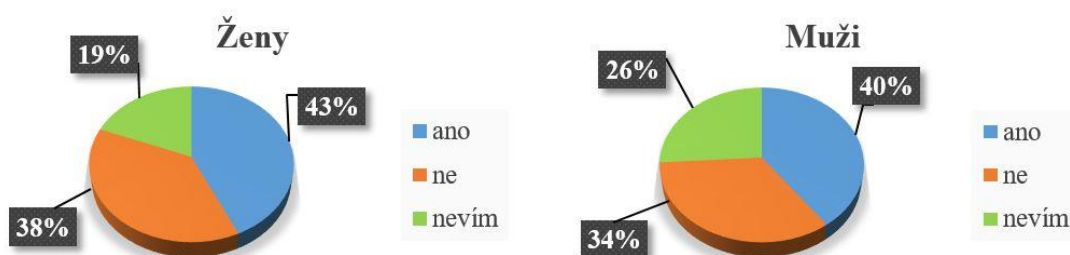
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 15: Schopnost empatie

Schopnost empatie	Ženy	Muži
ano	25	20
ne	22	17
nevím	11	13

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 15: Schopnost empatie
 „Myslíte si, že ženy jsou při řešení konfliktu empatictější nežli muži:“



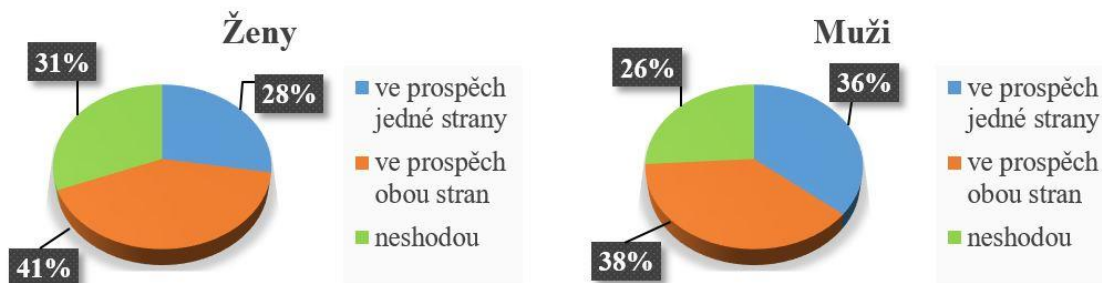
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Řešení konfliktů

Řešení konfliktů	Ženy	Muži
ve prospěch jedné strany	16	18
ve prospěch obou stran	24	19
neshodou	18	13

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 16: Řešení konfliktů
 „Řešení konfliktů na Vašem pracovišti končí:“



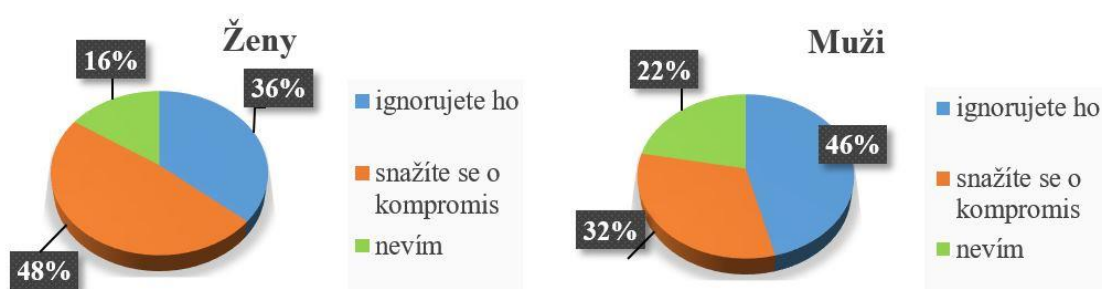
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Přístup při řešení konfliktů na pracovišti

Přístup při řešení konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
ignorujete ho	21	23
snažíte se o kompromis	28	16
nevím	9	11

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 17: Přístup při řešení konfliktů na pracovišti
 „Pokud vznikne na Vašem pracovišti konflikt, Váš přístup bude:“



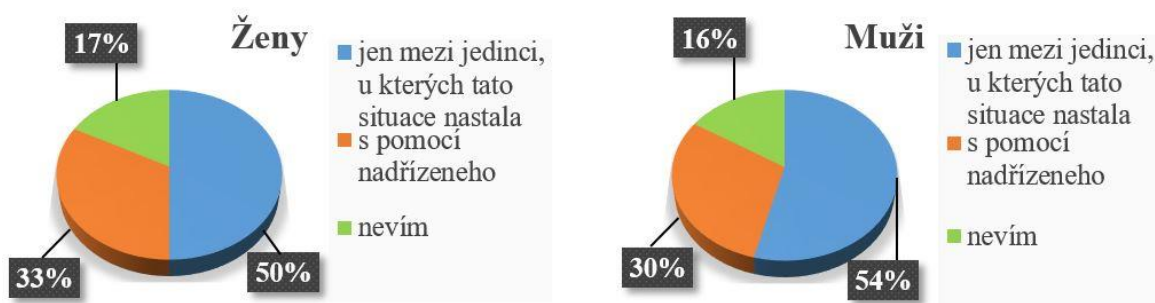
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Řešení konfliktů na pracovišti

Řešení konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
jen mezi jedinci, u kterých tato situace nastala	29	27
s pomocí nadřízeného	19	15
nevím	10	8

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 18: Řešení konfliktů na pracovišti
 „Při řešení konfliktů upřednostňujete řešení:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 19: Řešení vážných konfliktů na pracovišti

Řešení vážných konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
přeražení na jiné pracoviště	21	21
disciplinárním řízením	17	12
výpovědí	12	7
nevím	8	10

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 19: Řešení vážných konfliktů na pracovišti
 „Řešení vážných konfliktů ve Vaší firmě probíhá metodou:“



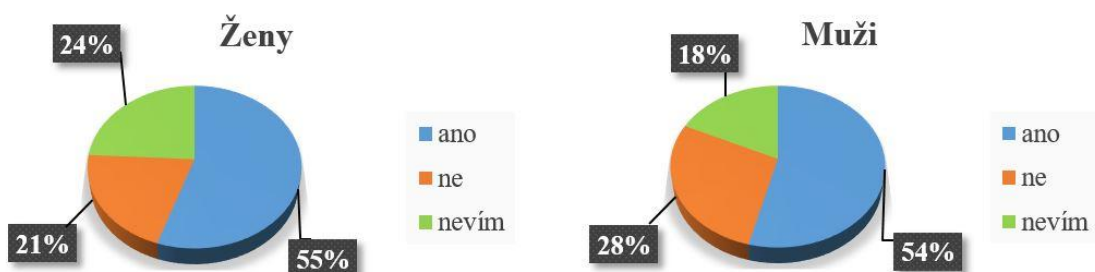
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 20: Efektivnost řešení konfliktů

Efektivnost řešení konfliktů	Ženy	Muži
ano	32	27
ne	12	14
nevím	14	9

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 20: Efektivnost řešení konfliktů
 „Domníváte se, že jsou konfliktní situace u Vás firmě řešeny efektivně:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

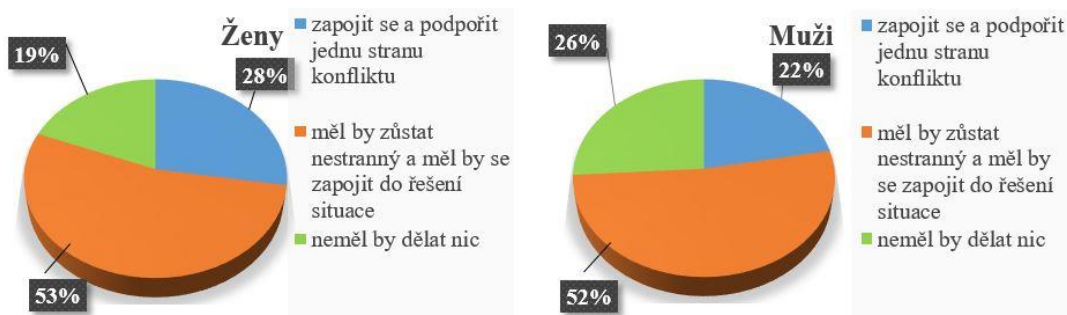
Tabulka 21: Konfliktní situace a nadřízený

Konfliktní situace a nadřízený	Ženy	Muži
zapojit se a podpořit jednu stranu konfliktu	16	11
měl by zůstat nestranný a měl by se zapojit do řešení situace	31	26
neměl by dělat nic	11	13

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 21: Konfliktní situace a nadřízený

„Domníváte se, že při vzniku konfliktu, by měl přímý nadřízený zaujmout následující pozici:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

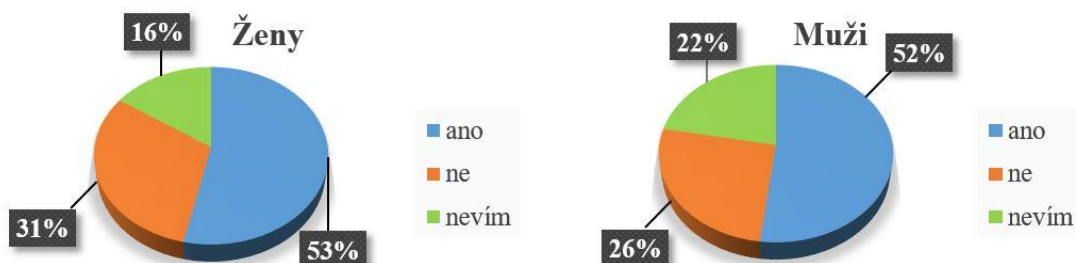
Tabulka 22: Pracovní pozice s náplní řešení konfliktů na pracovišti

Pracovní pozice s náplní řešení konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
ano	31	26
ne	18	13
nevím	9	11

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 22: Pracovní pozice s náplní řešení konfliktů na pracovišti

„Domníváte se, že by řešení konfliktu na pracovišti přispěla pozice zaměstnance, jenž má v pracovní náplni řešení vztahů mezi zaměstnanci:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

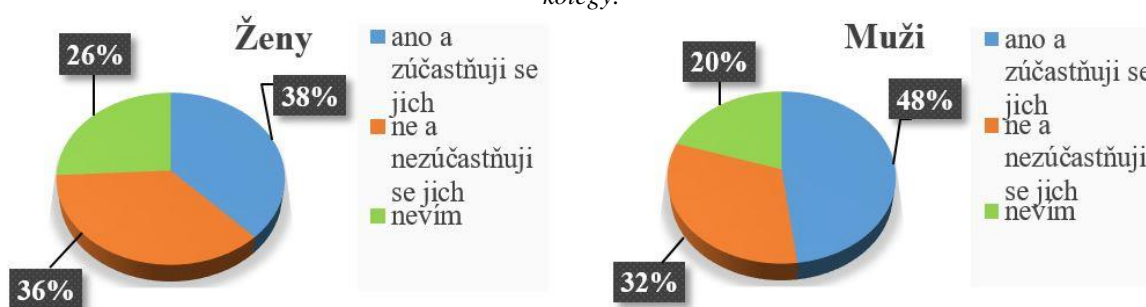
Tabulka 23: Kurzy pro učení správné komunikace

Kurzy pro učení správné komunikace	Ženy	Muži
ano a zúčastňuji se jich	22	24
ne a nezúčastňuji se jich	21	16
nevím	15	10

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 23: Kurzy pro učení správné komunikace

„Probíhají u Vás ve firmě kurzy, při kterých se učíte správně komunikovat a řešit konflikty se svými kolegy:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

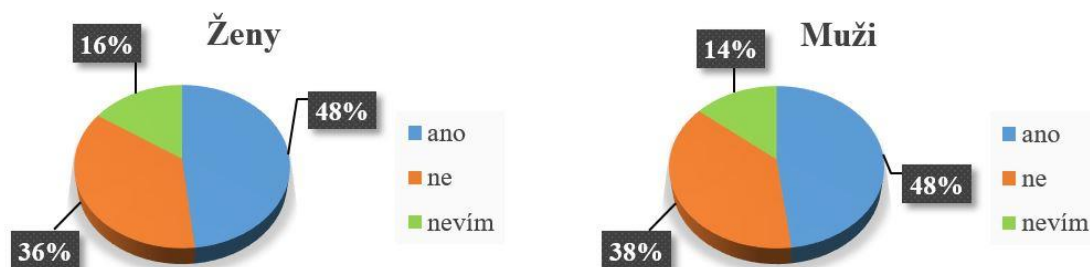
Tabulka 24: Přínos kurzů zaměřených na řešení konfliktů

Přínos kurzů zaměřených na řešení konfliktů	Ženy	Muži
ano	28	24
ne	21	19
nevím	9	7

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 24: Přínos kurzů zaměřených na řešení konfliktů

„Kurzy zaměřené na problematiku komunikace a řešení konfliktů na pracovišti, Vám přinesly důležité znalosti a dovednosti:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

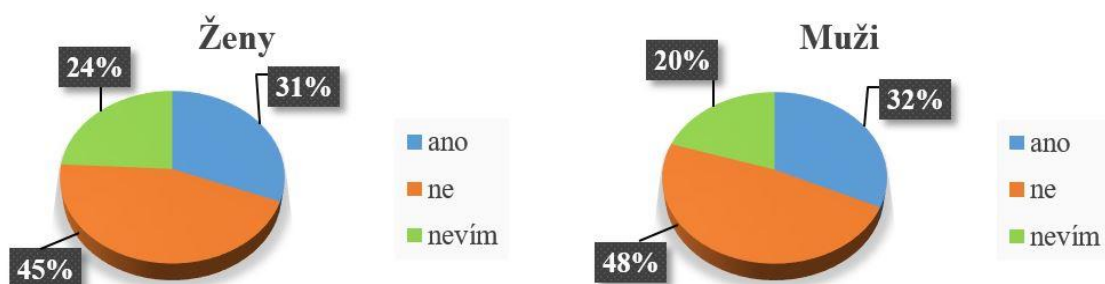
Tabulka 25: Problematika konfliktů na pracovišti

Problematika konfliktů na pracovišti	Ženy	Muži
ano	18	16
ne	26	24
nevím	14	10

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 25: Problematika konfliktů na pracovišti

„Domníváte se, že by se měla firma více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti:“



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 108 zaměstnanců firmy X, kteří jsou na pracovních pozicích liniového, středního a vyššího managementu. Návratnost vyplněných dotazníků byla 100 %. Po vyhodnocení všech odevzdaných dotazníků byly výsledky shrnuty a vyhodnoceny následující interpretací:

Hypotéza 1. Přístup k řešení konfliktů žen se liší od řešení konfliktů mužů. Tato hypotéza byla potvrzena, na základně níže napsaných otázek z dotazníkového šetření.

Otázka číslo 12: *Kdo podle Vás nejčastěji vyvolává konflikty na pracovišti:*

Výsledky odpovědí se u mužů i žen shodují. Na otázku odpovědělo 68 % mužů tak, že nejčastěji vyvolává konflikty na pracovišti žena a 32 % že, muži. 67 % žen reagovala na tuto otázku stejně jako muži. Nejčastěji konflikty na pracovišti vyvolávají ženy.

Otázka číslo 14: *Konflikty vznikají nejčastěji mezi:* Došlo ke shodě odpovědí. 22 % mužů reagovalo tak, že jsou nejčastější konflikty mezi muži, 24 % mužů odpovědělo, že jsou mezi ženami, 20 % zakroužkovalo odpověď mezi muži a ženami a 34 % mužů reagovalo tak, že na pohlaví nezáleží. Respondentky vyjádřily názor následující 16 % nejčastěji vzniká konfliktní situace mezi muži, 29 % mezi ženami, 26 % mezi muži a ženami, 29 % na pohlaví nezáleží. Nedá se tedy přesně definovat, mezi kterým pohlavím dochází častěji ke konfliktním situacím na pracovišti. Na pohlaví tedy nezáleží.

Otázka číslo 15: *Myslíte si, že jsou ženy při řešení konfliktů empatičtější nežli muži:* Muži, zřejmě vnímají ženy více emotivně založené, proto ve většině případů s touto odpovědí souhlasili, 40 % odpovědělo ano, 34 % ne a zbylých 13 % odpovědělo tak, že neví. Reakce u žen jednoznačné, 43 % ano, 38 % ne a 19 % odpovědělo, že neví. Ženy umí být empatičtější při řešení konfliktů více nežli muži. Tedy jsou schopny se lépe vcítit do druhého jedince. Tuto hypotézu autorka stanovila z důvodu toho, že ženy přistupují ke konfliktním situacím spíše pocitově, kdežto muži více rozumově.

Hypotéza 2. Pokud na pracovišti vznikne konfliktní situace, zaměstnanci mají tendenci tuto skutečnost přehlížet a neřešit ji. Tato hypotéza se nepotvrdila.

Otázka číslo 16: *Řešení konfliktů na Vašem pracovišti končí:*

Muži reagovali následovně, 36 % ve prospěch jedné strany, 38 % ve prospěch obou dvou zúčastněných stran konfliktu a 26 % neshodou. Ženy odpověděly tak, že 28 % ve prospěch jedné strany, 41 % ve prospěch obou dvou zúčastněných stran konfliktu a 31 % neshodou. Jak ženy, tak i muži se snaží, aby řešení konfliktu na jejich pracovišti končilo ve prospěch obou dvou zúčastněných stran. Jedná se o velice pozitivní jev.

Otázka číslo 17: *Pokud vznikne na Vašem pracovišti konflikt, Váš přístup bude:*

Dle odpovědi v dotazníku u mužů ho 46 % ignoruje, 32 % se snaží o kompromis a 22 % neví, jaký by byl jejich přístup v takové situaci. Výsledky u žen jsou takové že, 36 % konflikt ignoruje, 48 % se snaží o kompromis a 16 % neví, jak by se v konfliktní situaci zachovaly. Z těchto odpovědí vyplývá, že se ženy ve většině konfliktních situací snaží o kompromis s druhým jedincem, zatímco muži konflikt na pracovišti spíše ignorují. Jejich přístup k této situaci je velice odlišný.

Otázka číslo 18: *Při řešení konfliktních situací, upřednostňujete řešení:*

Většina mužů, konkrétně 54 % upřednostňuje řešení konfliktů jen mezi jedinci, u kterých takováto situace nastala, 30 % by konflikt řešila s pomocí nadřízeného a 16 % odpovědělo, že neví. Ženy v podílu 29 % dle dotazníkového šetření také upřednostňují řešení konfliktu jen mezi jedinci, u kterých takováto situace nastala, 19 % řeší tuto situaci s pomocí nadřízeného a 10 % žen odpovědělo, že neví. Odpovědi obou pohlaví se shodují v tom, že se snaží řešit konflikty jen mezi sebou. Takovéto řešení konfliktů na pracovišti má své výhody, ale také nevýhody. Konfliktní situace řešena výše popsaným způsobem se může lehce konkrétním jedincům vymknout kontrole a z malé konfliktní situace se stane velká, která bude potřebovat razantní zásah.

Autorka tuto hypotézu zvolila z toho důvodu, že se někteří zaměstnanci bojí přímo zapojit do konfliktní situace. Důvodem může být obava ze zhoršení vztahu s přímým nadřízeným.

Hypotéza č. 3. Zaměstnanci nevědí, jak se zachovat v konfliktní situaci na pracovišti. Tato hypotéza se nepotvrdila.

Otázka číslo 23: Probíhají u Vás ve firmě kurzy, při kterých se učíte správně komunikovat a řešit konflikty se svými kolegy:

Muži v podílu 48 % odpověděli kladně včetně jejich účasti na kurzech. 32 % mužů odpovědělo záporně s tím, že by se kurzů ani neúčastnili a jen 32 % odpovědělo, že neví. Ženy reagovaly následovně 38 % i s účastí na těchto školeních, 36 % ne a nezúčastnily by se ho a 26 % neví.

Otázka 24: Přinesly Vám kurzy zaměřené na problematiku komunikace a řešení konfliktů na pracovišti, důležité znalosti a dovednosti:

Reakce mužů jsou následující 38 % odpovědělo že, ano kurzy mi přinesly důležité znalosti, 48 % ne, nepřinesly mi důležité znalosti a dovednosti a 14 % respondentů neví. Odpovědi žen jsou tyto 36 % ano, kurzy mi přinesly důležité znalosti, 48 % ne, nepřinesly mi důležité znalosti a dovednosti a zbytek žen v podílu 16 % odpovědělo, že neví.

Otázka 25: Domníváte se, že by se měla firma více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti.

Muži odpověděli tak, že 32 % ano firma by se měla více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti, 48 % ne a 20 % neví. Odpovědi žen jsou následující 31 % ano firma by se měla více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti, 45 % ne a 24 % neví. Zaměstnanci firmy X ve většině zastávají názor, že není nutné, aby se firma více zabývala problematikou konfliktů na pracovišti.

Dle odpovědí respondentů z řad žen i mužů lze konstatovat, že většina je dostatečně seznámena s problematikou řešení konfliktů na pracovišti, jelikož navštívené kurzy, jim přinesly dostatečné znalosti, jak se při takovéto situaci zachovat.

Autorka uvedenou hypotézu stanovila z důvodu, neboť je důležité, aby byli zaměstnanci seznámeni s problematikou konfliktů na pracovišti. Zaměstnanci by měli vědět, jak v těchto situacích postupovat a jakým způsobem je řešit, aby na pracovištích panovala pozitivní pracovní atmosféra.

8 DOPORUČENÍ

Výsledky získané z dotazníkového šetření jsou propojeny s teorií, která je popsána v teoretické části bakalářské práce. Hypotéza číslo 1. Přístup k řešení konfliktů žen se liší od řešení konfliktu mužů, byla potvrzena. Plamínek ve své publikaci uvádí, že každý jedinec je individuum. Liší se od sebe svými myšlenkami, názory a cíli. Myšlení, názory, priority žen a mužů se také od sebe liší. Je tedy víc než jasné, že přístup k řešení konfliktů na pracovišti bude různorodý. S tímto ohledem je potřeba ke konfliktům na pracovišti přistupovat. Ať už při řešení konfliktu bez vedoucího oddělení či s ním, kdy by měl tuto skutečnost brát jako jeden z důležitých faktorů.

Hypotéza číslo 2. Pokud na pracovišti vznikne konfliktní situace, zaměstnanci mají tendenci tuto skutečnost přehlížet a neřešit ji, se nepotvrdila. V rámci kvalitního pracovního klimu a dobrých pracovních vztahů by toto řešení konfliktů na pracovišti nebylo nejvhodnější. Je důležité, aby zaměstnanci byly s problematikou konfliktů a špatné komunikace seznámeni. Například pomocí různých kurzů a školení. Vhodné by bylo, aby se takovýchto školení zúčastnilo celé oddělení, kdy zaměstnanci, kolegové, ale i vedoucí oddělení nebo útvaru si budou moci mezi sebou prakticky vyzkoušet, jak správně komunikovat a řešit konflikty.

Hypotéza č. 3. Zaměstnanci nevědí, jak se zachovat v konfliktní situaci na pracovišti se nepotvrdila. Firma má o své zaměstnance zájem, snaží se je vzdělávat, a to ve všech ohledech. Jedná o různé technické školení, jazykové kurzy. Firma dále projevuje zájem o mezilidské vztahy a vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích. Respondenti u otázek o školeních a kurzech pro komunikaci a řešení konfliktů na pracovišti odpovídali tak, že kurzy s podobnou tematikou probíhají a mají možnost se jich zúčastnit. Negativem je, že jim tyto kurzy nepřinesly nové znalosti a dovednosti. Bylo by dobré vybrat jinou firmu, která kurzy pořádá zajímavější formou, kdy se zaměstnanci dozvědí nové informace. Respondenti dále v dotazníkovém šetření měli otázku, zda by uvítali ve firmě zaměstnance, který by měl v náplni práce řešení konfliktů na pracovišti. Tento zaměstnanec by mohl ostatním kolegům poradit, jak zmíněné situace řešit. Dále by mohl nahradit či pomoci vedoucímu při řešení konfliktů na pracovišti.

9 ZÁVĚR

Konflikt sám o sobě není záležitostí výslovně negativní. Jako většina událostí, které se týkají mezilidských vztahů a vztahů na pracovišti, má své záporné i kladné stránky. Například nás učí překonávat překážky při jednání s jednotlivci nebo s kolektivem. Nutí nás naslouchat druhým, abychom se snažili pochopit jejich postoj k danému problému. Rozvíjí v nás tvořivé myšlení, kdy jsme nuceni při hledání řešení konfliktů překonávat názorové rozdíly. Z toho vyplývá schopnost rozvíjení mezilidské komunikace. Současně podporuje toleranci a adaptabilitu zaměstnanců tím, že je učí dívat se na problémy z různých úhlů pohledů.

Dlouhodobě neřešené nebo neřešitelné vnitřní konflikty, které jsou dány ve své podstatě neschopností rozhodnout se pro nějakou variantu řešení, narušují duševní rovnováhu, snižují pracovní výkonnost jedince a mohou vést až k duševním poruchám. Svou nespokojenost si může daný jedinec kompenzovat napadáním kolegů na pracovišti a tím celkově narušit atmosféru na pracovišti.

Konflikt na pracovišti řešený silou nebo autoritativně z pozice moci, která nerespektuje zájmy druhé strany, přetrvává nadále v různých formách konfliktu a může se tím ještě onen konflikt zesílit. Podstata konfliktu se nevyřeší, jen se ukončí ve prospěch jedné strany.

Je nutné si uvědomit, že konflikt není soutěž. Většina konfliktů se může úspěšně vyřešit maximálním společným ziskem pro zúčastněné strany a dá se k němu dopracovat spoluprací a hledáním společných řešení. V zájmu řešení konfliktu musí obě strany věřit, že druhá strana sleduje zájem obou nebo alespoň to, že nechce bránit uspokojení zájmů druhé strany. Řešení konfliktu vyžaduje vzájemnou důvěru a sebevědomí.

Nejlepší cestou je řešení problému. Ten, kdo preferuje řešení, se na konflikty dívá jako na přirozenou součást všech lidských vztahů a nezajímá ho ani kdo má pravdu a kdo ne. Spíše se zajímá o to, jak nalézt řešení, které bude vyhovovat oběma stranám konfliktu.

Tato bakalářská práce popisuje problematiku konfliktů na pracovišti, jsou zde popsány prvotní příznaky, příčiny. Další část pojednává o možnostech řešení konfliktů na pracovišti a jejich prevenci. Praktická část porovnává tyto získané poznatky s praxí u zaměstnanců firmy X.

Uplatnění může nalézt u studentů vysokých škol, kteří se o tuto problematiku zajímají, či s ní mají již nějakou zkušenost. Dále by mohla sloužit zaměstnancům nebo vedoucím pracovníkům firmy X pro objasnění z jakého důvodu konflikty na pracovišti vznikají a jak je na ně možné reagovat a řešit je.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management express, 2000. ISBN 80-8594381-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi* 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání* 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

PROVAZNÍK, V. a kolektiv *Psychologie pro ekonomy a manažery* 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3, stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management press, 2000. ISBN 978-80-7367-525-7.

DeVITO. *Mezilidské konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN-80-7178-303-X.

FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HARTE P. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha. Portál. 2000. ISBN 80-7178-303-X.

LAURENCE, M. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80247-2904-6.

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

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání. Pravidla ústního i písemného vyjadřování*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh vývoje konfliktů.....	12
Obrázek 2: Pozitivní přístup ke konfliktům.....	15
Obrázek 3: Osobnost člověka.....	25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů.....	42
Tabulka 2: Věk respondentů.....	42
Tabulka 3: Dosažené vzdělání respondentů.....	43
Tabulka 4: Délka praxe respondentů.....	43
Tabulka 5: Pracovní zařazení respondentů.....	44
Tabulka 6: Definice konfliktu.....	44
Tabulka 7: Konfliktní situace.....	45
Tabulka 8: Výskyt konfliktů na pracovišti.....	45
Tabulka 9: Vznik konfliktů na pracovišti.....	46
Tabulka 10: Pozitivní vliv konfliktů na pracoviště.....	46
Tabulka 11: Konflikty na pracovišti a jejich vliv na plnění pracovních povinností..	47
Tabulka 12: Vyvolávání konfliktů na pracovišti.....	47

Tabulka 13: Vznik konfliktů na pracovišti.....	48
Tabulka 14: Nejčastější vznik konfliktů na pracovišti.....	48
Tabulka 15: Schopnost empatie.....	49
Tabulka 16: Řešení konfliktů.....	49
Tabulka 17: Přístup při řešení konfliktů na pracovišti.....	50
Tabulka 18: Řešení konfliktů na pracovišti.....	50
Tabulka 19: Řešení vážných konfliktů na pracovišti.....	51
Tabulka 20: Efektivnost řešení konfliktů.....	51
Tabulka 21: Konfliktní situace a nadřizený.....	52
Tabulka 22: Pracovní pozice s náplní řešení konfliktů na pracovišti.....	52
Tabulka 23: Kurzy pro učení správné komunikace.....	53
Tabulka 24: Přínos kurzů zaměřených na řešení konfliktů.....	53
Tabulka 25: Problematika konfliktů na pracovišti.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondent.....	42
Graf 2: Věk respondentů.....	42
Graf 3: Vzdělání respondentů.....	43
Graf 4: Délka praxe respondentů.....	43
Graf 5: Pracovní zařazení.....	44
Graf 6: Definice konfliktu.....	44

Graf 7: Konfliktní situace.....	45
Graf 8: Výskyt konfliktů na pracovišti.....	45
Graf 9: Vznik konfliktů na pracovišti.....	46
Graf 10: Vznik konfliktů na pracovišti.....	46
Graf 11: Konflikty na pracovišti a jejich vliv na plnění pracovních povinností.....	47
Graf 12: Vyvolávání konfliktů na pracovišti.....	47
Graf 13: Vznik konfliktů na pracovišti.....	48
Graf 14: Nejčastější vznik konfliktů na pracovišti.....	48
Graf 15: Schopnost empatie.....	49
Graf 16: Řešení konfliktů.....	49
Graf 17: Přístup při řešení konfliktů na pracovišti.....	50
Graf 18: Řešení konfliktů na pracovišti.....	50
Graf 19: Řešení vážných konfliktů na pracovišti.....	51
Graf 20: Efektivnost řešení konfliktů.....	51
Graf 21: Konfliktní situace a nadřízený.....	52
Graf 22: Pracovní pozice s náplní řešení konfliktů na pracovišti.....	52
Graf 23: Kurzy pro učení správné komunikace.....	53
Graf 24: Přínos kurzů zaměřených na řešení konfliktů.....	53
Graf 25: Problematika konfliktů na pracovišti.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Výsledky z dotazníkového šetření žen a mužů.....	VI

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Příloha A – Dotazník **Dotazník na téma Konflikty a jejich řešení na pracovišti**

Vážená paní/ Vážený pane,

účastníte se anonymního dotazníkového šetření na téma: Konflikty a jejich řešení na pracovišti. Jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského obor Manažerská studia – řízení lidských zdrojů. Toto šetření probíhá v rámci mé Bakalářské práce. Na dané otázky můžete zatrhnout pouze jednu odpověď. Vaše odpovědi budou vyhodnoceny a použity pro mou Bakalářskou práci.

Předem děkuji za spolupráci.

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Váš věk je:

- a) do 30 let
- b) do 45 let
- c) nad 45 let

3. Vzdělání:

- a) středoškolské
- b) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

4. Délka praxe:

- a) do 2 let
- b) do 5 let
- c) do 10 let
- d) nad 10 let

5. Pracovní zařazení:

- a) vyšší management
- b) střední management
- c) liniiový management

6. Dle Vašeho názoru můžeme konflikt definovat:

- a) jedná se o střetnutí dvou protichůdných názorů
- b) jedná se o špatnou komunikaci mezi jedinci
- c) nevím

7. Setkal/a jste se po dobu své praxe s konflikty na pracovišti:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

8. Jak časté jsou konflikty mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti:

- a) denně
- b) výjimečně
- c) nevyskytují se

9. Konflikty vznikají podle Vás z důvodu:

- a) pomluv
- b) finančního hodnocení
- c) špatně provedené pracovní činnosti
- d) neúplné informace
- e) nepřesné vyjadřování
- f) hrubého chování
- g) neúměrného stresu

10. Domníváte se, že konflikt může mít pozitivní vliv na vztahy na pracoviště:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

11. Dle Vašeho názoru, má konflikt na pracovišti vliv na plnění pracovních povinností:

- a) velký
- b) výjimečný
- c) prakticky žádné

12. Kdo podle Vás nejčastěji vyvolává konflikty na pracovišti:

- a) muž
- b) žena

13. Konflikty na pracovišti vznikají mezi pracovníky:

- a) stejné věkové kategorie
- b) různé věkové kategorie
- c) na věku nezáleží

14. Konflikty vznikají nejčastěji mezi:

- a) muži
- b) ženami
- c) muži a ženami
- d) na pohlaví nezáleží

15. Myslíte si, že jsou ženy při řešení konfliktů empatičtější nežli muži:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

16. Řešení konfliktů na Vašem pracovišti končí:

- a) ve prospěch jedné strany
- b) ve prospěch obou stran
- c) neshodou

17. Pokud vznikne na Vašem pracovišti konflikt, Váš přístup bude takový, že ho:

- a) ignorujete ho
- b) snažíte se o kompromis
- c) nevím

18. Při řešení konfliktních situací, upřednostňujete řešení:

- a) jen mezi jedinci, u kterých tato situace nastala
- b) s pomocí nadřízeného
- c) nevím

19. Řešení vážných konfliktů ve Vaší firmě probíhá metodou:

- a) přerazením na jiné pracoviště
- b) disciplinárním řízením
- c) výpovědí
- d) nevím

20. Domníváte se, že jsou konfliktní situace ve Vaší firmě řešeny efektivně:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

21. Domníváte se, že při vzniku konfliktu na pracovišti by měl přímý nadřízený zaujmout následující pozici:

- a) zapojit se řešení konfliktu a podpořit jednu stranu
- b) měl by zůstat nestranný a měl by se zapojit do řešení situace
- c) neměl by dělat nic

22. Domníváte se, že by při řešení konfliktů na pracovišti přispěla pozice zaměstnance, jenž má v pracovní náplni řešení vztahů mezi zaměstnanci:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

23. Probíhají u Vás ve firmě kurzy, při kterých se učíte správně komunikovat a řešit konflikty se svými kolegy:

- a) ano a zúčastňuji se jich
- b) ne a nezúčastňuji se jich
- c) nevím

24. Kurzy zaměřené na problematiku komunikace a řešení konfliktů na pracovišti Vám přinesly důležité znalosti a dovednosti:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

25. Domníváte se, že by se měla firma více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Příloha B – Výsledky z dotazníkového šetření žen a mužů

Ženy

1. Pohlaví:

Ženy	58
------	----

2. Váš věk je:

do 30 let	20
do 45 let	18
nad 45 let	20

3. Vzdělání:

středoškolské	24
vyšší odborné	22
vysokoškolské	12

4. Délka praxe:

do 2 let	8
do 5 let	14
do 10 let	18
nad 10 let	18

5. Pracovní zařazení:

vyšší management	12
střední management	31
liniový management	15

6. Dle Vašeho názoru můžeme konflikt definovat:

jedná se o střetnutí dvou protichůdných názorů či cílů, kdy si jedinci nechtějí ustoupit a udělat kompromis	12
jedná se o špatnou komunikaci mezi jedinci, při které vzniká nedorozumění	31
nevím	15

7. Setkal/a jste po dobu své praxe s konflikty na pracovišti:

ano	37
ne	11
nevím	10

8. Jak časté jsou konflikty mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti:

denně	12
výjimečně	31
nevyskytují se	15

9. Konflikty vznikají podle Vás z důvodu:

pomluv	14
finančního ohodnocení	3
špatně provedené pracovní činnosti	5
neúplné informace	14
nepřesného vyjadřování	9
hrubého chování	7
neúměrného stresu	6

10. Domníváte se, že konflikt může mít pozitivní vliv na vztahy na pracoviště:

ano	18
ne	27
nevím	13

11. Dle Vašeho názoru, má konflikt na pracovišti vliv na plnění pracovních povinností:

velký	29
výjimečný	15
prakticky žádný	14

12. . Kdo podle Vás nejčastěji vyvolává konflikty na pracovišti:

žena	39
muž	19

13. Konflikty na pracovišti vznikají mezi pracovníky:

stejně věkové kategorie	11
různé věkové kategorie	17
na věku nezáleží	30

14. Konflikty vznikají nejčastěji mezi:

muži	9
ženami	17
muži a ženami	15
na pohlaví nezáleží	17

15. Myslíte si, že jsou ženy při řešení konfliktů empatičtější nežli muži:

ano	25
ne	22
nevím	11

16. Řešení konfliktů na Vašem pracovišti končí:

ve prospěch jedné strany	16
ve prospěch obou stran	24
neshodou	18

17. Pokud vznikne na Vašem pracovišti konflikt, Váš přístup bude:

ignorujete ho	21
snažíte se o kompromis	28
nevím	9

18. Při řešení konfliktních situací, upřednostňujete řešení:

jen mezi jedinci, u kterých tato situace nastala	29
s pomocí nadřízeného	19
nevím	10

19. Řešení vážných konfliktů ve Vaší firmě probíhá metodou:

přeřazení na jiné pracoviště	21
disciplinárním řízením	17
výpovědí	12
nevím	8

20. Domníváte se, že jsou konfliktní situace ve Vaší firmě řešeny efektivně:

ano	32
ne	12
nevím	14

21. Domníváte se při vzniku konfliktu by měl přímý nadřízený zaujmout následující pozici:

zapojit se a podpořit jednu stranu konfliktu	16
měl by zůstat nestranný a měl by se zapojit do řešení situace	31
neměl by dělat nic	11

22. Domníváte se, že by při řešení konfliktů na pracovišti přispěla pozice zaměstnance, jenž má v pracovní náplni řešení vztahů mezi zaměstnanci:

ano	31
ne	18
nevím	9

23. Probíhají u Vás ve firmě kurzy, při kterých se učíte správně komunikovat a řešit konflikty se svými kolegy?

ano a zúčastňuji se jich	22
ne a nezúčastňuji se jich	21
nevím	15

24. Kurzy zaměřené na problematiku komunikace a řešení konfliktů na pracovišti, Vám přinesly důležité znalosti a dovednosti?

ano	21
ne	28
nevím	9

25. Domníváte se, že by se měla firma více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti?

ano	18
ne	26
nevím	14

Muži

1. Pohlaví:

muži	50
------	----

2. Váš věk je:

do 30 let	15
do 45 let	20
nad 45 let	15

3. Vzdělání:

středoškolské	19
vyšší odborné	17
vysokoškolské	14

4. Délka praxe:

do 2 let	10
do 5 let	16
do 10 let	12
nad 10 let	12

5. Pracovní zařazení:

vyšší management	7
střední management	26
liniový management	17

6. Dle Vašeho názoru můžeme konflikt definovat:

jedná se o střetnutí dvou protichůdných názorů či cílů, kdy si jedinci nechtějí ustoupit a udělat kompromis	7
jedná se o špatnou komunikaci mezi jedinci, při které vzniká nedorozumění	26
nevím	17

7. Setkal/a jste po dobu své praxe s konflikty na pracovišti:

ano	32
ne	13
nevím	5

8. Jak časté jsou konflikty mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti:

denně	14
výjimečně	26
nevyskytují se	10

9. Konflikty vznikají podle Vás z důvodu:

pomluv	9
finančního ohodnocení	5
špatně provedené pracovní činnosti	6
neúplné informace	16
nepřesného vyjadřování	11
hrubého chování	2
neúměrného stresu	1

10. Domníváte se, že konflikt může mít pozitivní vliv na vztahy na pracoviště:

ano	16
ne	25
nevím	9

11. Dle Vašeho názoru má konflikt na pracovišti vliv na plnění pracovních povinností:

velký	24
výjimečný	17
prakticky žádný	19

12. . Kdo podle Vás nejčastěji vyvolává konflikty na pracovišti:

žena	34
muž	16

13. Konflikty na pracovišti vznikají mezi pracovníky:

stejně věkové kategorie	6
různé věkové kategorie	19
na věku nezáleží	25

14. Konflikty vznikají nejčastěji mezi:

muži	11
ženami	12
muži a ženami	10
na pohlaví nezáleží	17

15. Myslíte si, že jsou ženy při řešení konfliktů empatičtější nežli muži:

ano	20
ne	17
nevím	13

16. Řešení konfliktů na Vašem pracovišti končí:

ve prospěch jedné strany	18
ve prospěch obou stran	19
neshodou	13

17. Pokud vznikne na Vašem pracovišti konflikt, Váš přístup bude:

ignorujete ho	23
snažíte se o kompromis	16
nevím	11

18. Při řešení konfliktních situací, upřednostňujete řešení:

jen mezi jedinci, u kterých tato situace nastala	27
s pomocí nadřízeného	15
nevím	8

19. Řešení vážných konfliktů ve Vaší firmě probíhá metodou:

přeražení na jiné pracoviště	21
disciplinárním řízením	12
výpovědí	7
nevím	10

20. Domníváte se, že jsou konfliktní situace ve Vaší firmě řešeny efektivně:

ano	27
ne	14
nevím	9

21. Domníváte se, že při vzniku konfliktu by měl přímý nadřízený zaujmout následující pozici:

zapojit se a podpořit jednu stranu konfliktu	11
měl by zůstat nestranný a měl by se zapojit do řešení situace	26
neměl by dělat nic	13

22. Domníváte se, že by při řešení konfliktů na pracovišti přispěla pozice zaměstnance, jenž má v pracovní náplni řešení vztahů mezi zaměstnanci:

ano	26
ne	13
nevím	11

23. Probíhají u Vás ve firmě kurzy, při kterých se učíte správně komunikovat a řešit konflikty se svými kolegy:

ano a zúčastňuji se jich	24
ne a nezúčastňuji se jich	16
nevím	10

24. Kurzy zaměřené na problematiku komunikace a řešení konfliktů na pracovišti, Vám přinesly důležité znalosti a dovednosti:

ano	19
ne	24
nevím	7

25. Domníváte se, že by se měla firma více zabývat problematikou vzniku konfliktů na pracovišti:

ano	16
ne	24
nevím	10

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nicole Lejsková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Konflikty a jejich řešení na pracovišti

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 6

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.