

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2012-2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Věra Bukáčková**

**Konflikty na pracovišti a jejich prevence**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Věra Bukáčková**

**Conflicts in the workplace and their prevention**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, 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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 2. 2015

Věra Bukáčková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti a jejich prevencí. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení pojmu konflikt, vývoj názorů na konflikt, rozdělení základních druhů a vliv role osobnosti z pohledu sociologie a psychologie. Autorka také rozebírá klima na pracovišti ovlivňující vznik konfliktů, projevy, řešení a prevenci konfliktů. Teoretické poznatky z předchozích kapitol jsou využity v praktické části, kde bylo vypracováno dotazníkové šetření na zvolené téma. Na závěr jsou popsána doporučení pro další vývoj řešení daného problému.

## **Klíčová slova**

Dotazníkové šetření, empirický výzkum, klima na pracovišti, konfliktní situace, konflikty na pracovišti, organizace, prevence konfliktů, projevy konfliktů, řešení konfliktů, zaměstnanci.

## **Annotation**

This Bachelor thesis deals with conflicts in the workplace and their prevention. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the definition of conflict, development of views on the conflict, segmentation of basic types and the role and influence of an individual from the perspective of sociology and psychology. The author discusses how a work climate influences development of conflicts, manifestation of conflicts and solving and preventing conflicts. Theoretical knowledge from the previous chapters are applied in the practical part, where was drawn up survey on selected topics. The conclusion describes recommendations for further development of solutions to the problem.

## **Key words**

Climate in the workplace, conflict in the workplace, conflict prevention, conflict solving, conflict situations, empirical research, employee, organizations, questionnaire surveys, symptoms conflict.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 CHARAKTERISTIKA KONFLIKTŮ Z POHLEDU SOCIOLOGIE A PSYCHOLOGIE.....</b>	<b>9</b>
1.1 Vymezení pojmu konflikt.....	9
1.2 Vývoj názorů na konflikt.....	10
1.3 Rozdělení základních druhů konfliktů .....	12
1.4 Role osobnosti.....	14
<b>2 KLIMA NA PRACOVIŠTI OVLIVŇUJÍCÍ VZNIK KONFLIKTŮ .....</b>	<b>18</b>
<b>3 PROJEVY KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI A KONFLIKTNÍ SITUACE .....</b>	<b>21</b>
3.1 Mobbing .....	21
3.2 Bossing .....	23
3.3 Staffing.....	24
<b>4 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI.....</b>	<b>26</b>
<b>5 PREVENCE KONFLIKTŮ .....</b>	<b>31</b>
5.1 Prevence z pohledu organizace .....	31
5.2 Prevence z pohledu nadřízeného zaměstnance .....	33
5.3 Prevence z pohledu jedince.....	35
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>39</b>
6.1 Podrobnosti dotazníkového šetření .....	39
6.2 Výsledky výzkumu.....	42
6.3 Interpretace a diskuse výsledků .....	50
6.4 Závěry výzkumu .....	54
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Bakalářské práce se zabývá konflikty na pracovišti a jejich prevencí. Tato problematika je v současné době aktuální, vzhledem k neustálým změnám, jež jsou zapříčiněny pokračující ekonomickou krizí ve světě. Sílicí konkurence se projevuje nátlakem na celkové snižování nákladů v organizacích a vede mimo jiné i k úsporám pracovních sil a tím tak probouzí v zaměstnancích obavy o ztrátu pracovního místa. Nejen z tohoto hlediska ubývá spokojenosti v pracovním životě zaměstnanců. Motivace je narušena i snižováním mezd nebo platů ale i ubýváním benefitů a jiných metod odměňování. Pracovní prostředí se tak stává stresujícím a často dochází k narušení dobrých mezilidských vztahů.

Autorka si zmíněné téma vybrala z několika důvodů. Zejména chce ve své práci poukázat na závažnost a aktuálnost problematiky, jelikož konflikty na pracovišti se stávají mnohem častějšími, než tomu bylo dříve. Rovněž ji znepokojuje narůstající počet obětí, které jsou postiženy trvalými psychickými následky, jež jim byly způsobeny šikanou (či jiným projevem konfliktu) na pracovišti. Bohužel v některých případech oběti předčasně ukončují svůj život sebevraždou. Nejen z těchto důvodů je žádoucí, aby se rozšiřovalo povědomí o této problematice nejen mezi pracujícími zaměstnanci, ale i širokou veřejností.

Předložená práce je teoreticko-praktická. V teoretické části autorka rozvádí téma konfliktů na pracovišti z hlediska pohledu sociologie a psychologie, klimatu na pracovišti, které ovlivňuje vznik konfliktů a dále uvádí nejčastější projevy konfliktů a konfliktních situací, jejich řešení a prevenci. Praktická část využívá poznatků teoretické části a aplikuje je v konkrétní organizaci metodou kvantitativního výzkumu, technikou dotazníkového šetření.

Cílem teoretické části práce je popsat problematiku konfliktů a konfliktních situací na pracovišti. Cílem praktické části je prozkoumat osobní zkušenosti pracujících zaměstnanců s konflikty a konfliktními situacemi v konkrétní organizaci.

Na základě výzkumu v organizaci budou potvrzeny či zamítnuty stanovené hypotézy. Zároveň budou zodpovězeny otázky výzkumu, které se týkají oblasti školení zaměstnanců a jeho vlivu na znalost zmíněné problematiky mezi zaměstnanci, jak ovlivňuje postoj vedení organizace k řešení konfliktů klima na pracovišti a zda má prevence proti vzniku konfliktů vliv na vztahy mezi vedením a zaměstnanci.

Bakalářská práce přispěje svým obsahem a aktuálností k ucelenému pohledu na danou problematiku. Výzkumem zjistí, jestli a popřípadě jak se liší teorie od praxe.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CHARAKTERISTIKA KONFLIKTŮ Z POHLEDU SOCIOLOGIE A PSYCHOLOGIE

### 1.1 Vymezení pojmu konflikt

„Slovo konflikt je z latinského původu (*conflictus, us, m. – srážka*). Toto slovo, které v češtině tak zdomácnělo, se skládá ze dvou částí: předpony (*con*) a hlavní části, jádra. Jádro slova konflikt odkazuje k slovesu *fligo, ere*. U zmíněného slovesa můžeme odlišit jeho základní, věcný, prvotní, konkrétní význam a jeho význam odvozený. Prvotní význam tohoto slova je *udeřit, uhodit*. Odvozený význam pak je: „někoho něčím zasáhnout“. Předpona *con* naznačuje, že jde o vzájemné střetnutí dvou účastníků, a ne o jednostrannou záležitost. *Confligere* tedy podle toho znamená nejen někoho zasáhnout (*boj*), ale vzájemně se zasahovat (*souboj*). Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí“<sup>1</sup>.

Další definice pojmu konflikt vychází z teorie vitality jako faktoru, který porušuje nebo ohrožuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Systém je vymezen jako uspořádaný celek, pro který platí, že není pouhým souhrnem svých částí a pro potřeby tématu práce je důležité, že tyto systémy jsou místem, kde mohou konflikty vzniknout. V nich konflikty působí a vznikají a také jsou a musí být řešeny. Rovnováha, je specifický stav systému, v němž je výslednice všech působení uvnitř systému nulová. Stabilita již není stavem systému, ale je to schopnost systému udržovat rovnováhu (udržovat nebo nacházet nový stav blízký rovnováze). Přičemž konflikt má tendenci vychylovat systémy ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny.

Kratz<sup>2</sup> uvádí několik charakteristik pojmu konflikt. Konflikty jako poruchy narušující každodenní rutinu práce a způsobující krátkodobou dezorientaci. Ty vyvolávají stres a v takových situacích jednáme jinak než za normálních okolností. Konflikty mají tendenci k eskalaci, což v praxi znamená, že postihují více lidí a témat.

Konflikty jsou přirozenou součástí každé organizace. V tomto prostředí je nelze zcela eliminovat. I když chápeme konflikty spíše v negativním smyslu, je nutno říci, že

---

<sup>1</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 17. IBSN 978-80-7367-407-6.

<sup>2</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 25. IBSN 80-7261-127-5.

jejich úplné odstranění by vedlo ke ztrátě schopnosti reagovat na změny a mohla by nastat stagnace. Nelze se tedy vyhýbat konfliktům v každém případě, ale dbát na minimalizaci jejich eventuálních destruktivních důsledků.

Svůj specifický význam mají konflikty i pro člověka a společnost. Díky konfliktním situacím se učíme. Řešením si přivlastňujeme určité postupy a návyky jednání, které můžeme měnit vzhledem k jejich příznivějším výsledkům na danou situaci. Konfliktní situace nás nutí přemýšlet o názorech druhých lidí a vidět tak věci z jiných úhlů než jsou naše vlastní. Nutí nás adaptovat se na změny.

Podle zdroje<sup>3</sup> jsou konflikty na pracovišti nevyhnutelné. Avšak v zájmu všech zúčastněných stran by měli lidé společně usilovat o odstranění konfliktů na pracovišti k dosažení harmonie na pracovišti. Takové pracoviště je nesmírně důležité a může pomoci zvýšit produktivitu, obecný blahobyt a zlepšit mezilidské vztahy. Naopak pracoviště s vysokým počtem konfliktních situací může mít negativní následky na zaměstnance, zejména pak zdravotní či psychické.

Mikuláščík<sup>4</sup> uvádí, že ačkoliv jsou mezilidské konflikty vnímány jako negativní situace a něco co je pro nás stresující, je nutno říci, že bez konfliktů není možný žádný vývoj a ne zcela pokaždé ho musíme brát jako zcela nepříjemný zážitek. Konflikt může za jistých předpokladů dokonce vyvolat i pocit uspokojení. Například když prosazujeme nové je zapotřebí dostatečné množství silných argumentů, aby mohlo překonat staré, neefektivní a rutinní.

V pracovním prostředí se setkáváme s různými lidmi, ať už jsou našimi nadřízenými, podřízenými či spolupracovníky s nimiž se můžeme dostat do konfliktních situací. Pro zažehnutí takového nebezpečí je důležitá míra reciprocit a komplementarity. Rovněž je důležité mít pod kontrolou své emoce a snažit se, aby problémy byly vyřešeny k vzájemné spokojenosti všech zúčastněných stran.

## 1.2 Vývoj názorů na konflikt

Existuje řada názorů na pojem konflikt. Byly školy, které spatřovaly v konfliktech jednoznačné zlo a byly i směry odlišné, které na něj pohlížely vlídněji. Mezi nimi jsou názory, které se nepřiklání ani z k jednomu z vyhraněných názorů a dívá se na ně z hlediska jevu, se kterým je nutno počítat.

---

<sup>3</sup> KLENSCH, J. *Conflict in the workplace*. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.uky-conflictresolution.yolasite.com>

<sup>4</sup> MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 234. IBSN 978-80-247-2339-6.

Konfliktem se zabývá řada vědeckých disciplín, kterými podle Čaktra<sup>5</sup> jsou:

**Etologie** shledává konflikt za projev lidské agresivity, kterou ale považuje za přirozenou a pudovou složku života lidí. Etologie zaměřuje pozornost na fyziologické zdroje konfliktního jednání a rovněž pozoruje mechanismy jeho spouštění a tlumení. Umožňuje zkoumat biologicky podmíněné a geneticky vzniklé projevy agresivity.

**Psychologie** hledá zdroje konfliktních situací v poruchách vzniklých například z deprivace v období dětství nebo z psychického strádání. Vědní disciplína se snaží vyčlenit různé konfliktní typy lidí, rovněž je popsát a zjistit faktory, které zformovaly jejich osobnost. Různé psychologické směry zdůrazňují vlivy psychosomatické, či sociálně psychologické. Důležitým poznatkem psychologie pro konflikt je fakt, že lidská bytost je společenská, individuální a zároveň egoistická.

**Historie** se soustřeďuje na popis minulých mezilidských konfliktů. Alternativou je také pokus vyložit je z pozice filozofie dějin. V prvním případě se historiografové snaží shromážďovat co nejpřesnější údaje o jakýkoliv dějinných střetech a konfliktech. Jejich cílem je uspořádat je tak, aby události a procesy, které k nim vedly, co nejvěrněji zrekonstruovali. V druhém případě, tedy filozofie dějin hledá smysl a snaží se dějinné střety interpretovat.

**Filozofie** se snaží o to, aby předkládala konflikt jako projev nějakého, pro ten který směr ústřední princip. Zmíněný princip působí co možná nejuniverzálněji a prostupuje celý svět i dějiny.

**Matematicko-logický** přístup se snaží zpřehlednit množství projevů konfliktů na několik typů nebo tříd, které se opírají o racionální pojetí aktérů a jejich nezávislost. Zajímají se o různé strategie a z nich odvozené optimalizace způsobů rozhodování v konkrétních situacích za předem předvídatelných (dohodnutých či předem zadaných) podmínek. Výsledkem bývají algoritmy a taktiky vedoucí s odhadnutelnou pravděpodobností k žádoucímu výsledku.

**Sociologie** soustřeďuje do centra své pozornosti studium lidské skupiny a jejich zájmy, hodnotové systémy a sociální role. Jejich zájem se zaměřuje na společnosti jako otevřené systémy, které existují v rovnováze se svým okolím. Zároveň vede spory o to, co vede k přežití společností jednoho duhu a naopak zánik jiného druhu. Dále se zabývají otázkou, co bude způsobovat náhrada jedněch druhými (například zda je to zapříčiněno výběrem nebo důsledkem adaptace). Předmětem studia sociologa jsou společenské jevy a procesy jako komunikace, rozdělování moci, kultura, panství,

---

<sup>5</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 13-15. IBSN 80-85943-81-6.

ideologie, složení společnosti z hlediska demografického či profesního a jejich průměty do sociální stratifikace. Vše zmíněné může mít vliv na konflikty a na jejich průběh, vznik, formu i výsledek.

### 1.3 Rozdělení základních druhů konfliktů

Psychologická teorie rozděluje konflikty do dvou základních skupin. První z nich je charakterizována počtem zúčastněných osob při konfliktu a druhá její psychologickou charakteristikou.

U typů konfliktů, které dělíme podle jejich psychologické charakteristiky, pozorujeme různé aspekty. Může se jednat o kognitivní aspekty (hlediska pozorování) nebo o motivační aspekty (hlediska zájmů). Jeden z těchto aspektů může vyčnívat nad druhým. Konflikty prakticky nemají pouze jednu psychologickou charakteristiku, ale jsou vždy smíšeného typu. Vzhledem ke složitosti psychologických jevů lze konflikty dělit podle extrémní dominance té či oné psychologické charakteristiky na konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů a konflikty zájmů. Jak již bylo napsáno, vzhledem ke smíšenosti typů psychologických charakteristik tedy nelze přiřadit kterýkoliv konflikt výlučně do určité skupiny nebo třídy.

Dle počtu zúčastněných osob je možné rozdělit konflikty do čtyř tříd a to na intrapersonální konflikty, interpersonální konflikty, skupinové konflikty a meziskupinové konflikty.

**a) Intrapersonální konflikty** jsou vnitřní, osobní, subjektivní konflikty jedné osoby, které mají rozmanitou podobu. Například může jít o:

- aa) Konflikty představ – *„Některé vnitřní konflikty představ pramení z toho, že slovní, verbální sdělení je v rozporu s mimickým, neverbálním sdělením. Specifickým příkladem jsou konflikty mezi tím, co někdo říká, a jak to říká“<sup>6</sup>.*
- ab) Konflikty názorů – rozpaky zde jsou příznakem vnitřního boje názorů. Podobně se děje i tak pokud uvažujeme o tom, zda má partner pravdu nebo ne.
- ac) Konflikty postojů – nemáme vyhraněný postoj k určité skutečnosti, vnitřně se ujasňujeme a zvažujeme pro a proti.
- ad) Konflikty zájmů – různé zájmy vztahující se k určité činnosti v člověku zápasí a dochází tak ke střetům zájmů.

**b) Interpersonální konflikty** se uskutečňují mezi dvěma lidmi.

---

<sup>6</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 35. IBSN 978-80-7367-407-6.

- ba) Konflikty představ – neboli kognitivní. *„Tam, kde psychologie hovoří o prvcích našeho poznávání, tam rozeznává počítky, vjemy a představy. Představy jsou základním materiálem našeho uvažování. Jsou i v pozadí pojmů alogického myšlení. Jejich role v sociální komunikaci je to, kde dochází mezi lidmi ke konfliktům“<sup>7</sup>*. Existence odlišných představ o stejných věcech je zcela normálním jevem. Z toho lze vyvodit, že konflikty představ jsou běžným jevem, s nimiž ve styku s ostatními lidmi musíme počítat. Z hlediska prevence vzniku konfliktů je třeba si tento fakt uvědomit. Tolerance odlišných představ lidí je základním úspěchem prevence vzniku těchto konfliktů.
- bb) Konflikty názorů – názor se od představy liší tím, že spojuje určitou představu s hodnotícím soudem. Odlišné názory jsou chápány jako zcela přirozené rozdílnosti mezi lidmi, se kterými se běžně setkáváme. Konflikty názorů jsou poměrně častým jevem, jímž se zabývali naši předci i celé kultury. Prevence těchto konfliktů spočívá například v přítomnosti experta, který nám pomůže nestranně usměrňovat diskuzi. Zaváděním norem se společnost chrání před různými názory v případě, kdy je třeba kriticky důležité se rozhodnout.
- bc) Konflikty postojů – *„Hovoříme-li o postojích, pak máme na mysli názor zabarvený osobním citovým vztahem. Člověk zvažuje vše, s čím se dostává do styku“<sup>8</sup>*. Z hlediska prevence vzniku tohoto typu konfliktu je třeba si uvědomit, že v emocionálně nabitých situacích jsou lidé daleko citlivější ke všem zdrojům emocionálních signálů než v situaci citově neutrální. Je dobré dávat si velký pozor na neverbální projevy. Ty by totiž mohly mít negativní dopad na partnerovu osobu.
- bd) Konflikty zájmů – jako klasický případ konfliktu zájmů je souboj, duel. Tento konflikt se vyznačuje oboustrannou neústupností. Patří mezi nejtěžší a nejsložitější druhy konfliktů.

**c) Skupinové konflikty** existují uvnitř dané skupiny lidí. Na tento typ konfliktů mají vliv nejrůznější vnější i vnitřní vlivy v organizacích. Může se například jednat o změny pracovních vztahů (změny v hierarchii organizace, stěhování se do jiných prostor organizace a v neposlední řadě setkávání se s novými spolupracovníky i majiteli).

---

<sup>7</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd Praha: Portál, 2008, s. 23. IBSN 978-80-7367-407-6.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 29.

**d) Meziskupinové konflikty** vznikají mezi různými skupinami, odděleními či týmy v rámci organizace nebo mimo ni. Spory zde vznikají zejména z nedorozumění, která vyplývají ze specifického vnitřního uspořádání každé skupiny. Každá má své vlastní způsoby vyjadřování, jednání a organizaci práce, které nemusí vyhovovat ostatním. Z tohoto důvodu je dobré věnovat pozornost při skládání jednotlivých členů do skupin. Měly by se brát v úvahu osobnostní charakteristiky lidí, aby se tak co nejvíce předešlo vzniku nedorozumění uvnitř pracovních týmů.

Čakrt<sup>9</sup> u tohoto typu konfliktu uvádí, že zde vznikají často spory o dělbu práce mezi skupinami. Pokud se určitá funkce rozdělí mezi různé skupiny, vytváří se tak automaticky situace soupeření a soutěže mezi nimi. Často se soutěží o nedostatkové zdroje v organizaci například o čas, peníze, pracovníky ale i například o pozornost nadřízených. Z toho plyne obtížná komunikace mezi členy různých skupin a může tak docházet ke zkreslenému vnímání sebe samých, ale i druhých lidí. Avšak bez dělby práce se lze v organizaci jen stěží obejít. Při vytváření a organizaci dělby práce je třeba vycházet z několika klíčových doporučení.

Je třeba klást důraz na celoorganizační efektivitu oproti specializované efektivitě skupin. V praxi to znamená, že je třeba vždy zdůrazňovat, jak skupiny přispívají celku, než to jak jsou samy o sobě nepostradatelné. Tomu je třeba i přizpůsobit měření výkonu zaměstnanců a následné odměňování. Dále je žádoucí zabezpečit co nejefektivnější způsoby komunikace a interakce mezi skupinami. To platí jednak v pracovním prostředí při řešení nejrůznějších úkolů a problémů, ale zároveň v neformálním prostředí nejčastěji prostřednictvím společenských akcí. I zde je dobré přizpůsobit odměňování za vzájemnou pomoc skupin. Je vhodné využívat rotaci členů ve skupinách i mezi skupinami. Ačkoliv v počátcích může dojít k nepatrnému výpadku produktivity, výsledkem avšak je vyšší míra kooperace a nižší pravděpodobnost vzniku konfliktů.

## 1.4 Role osobnosti

Osobnost označuje člověka určitých vlastností a specifických rysů. Existuje řada přístupů k charakteristice osobnosti.

Sociologie se na osobnost dívá z hlediska:

- Etiky, pro kterou je osobnost tvůrcem nebo nositelem morálních hodnot
- Právních věd, kdy je osobnost subjektem práv a povinností

---

<sup>9</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 57-58. IBSN 80-85943-81-6.

Psychologie nebere v potaz etické hodnocení daného člověka. V první řadě jí jde o vystižení struktury i dynamiky daného člověka jako jedinečného, neopakovatelného jedince lidské společnosti. Osobnost člověka se projevuje v konfliktech.

Z hlediska teorie<sup>10</sup> rozdělujeme:

**a) Konflikty mladých a konflikty starších lidí** trápí oba póly generace stejnou měrou. Podle experimentu prováděným C. G. McClintockem a D. Messickem, kteří použili situaci typu MDG (maximalizace rozdílu zisku za každou cenu), byly konfliktní situace předkládány třem skupinám dětí odlišného věku. Bylo zjištěno, že ochota ke spolupráci u dětí ubývá tím více, čím více se dostávají do období puberty. Vlivem dalších studií (zaměřených na studentský věk či na čtyřicátníky) se zjistilo, že přibývající věk je faktorem působícím opačně než u dětí. Čím starší byly dospělé pokusné osoby, tím více u nich byla zaznamenána ochota ke kooperaci v rámci modelových konfliktních situací. Dle tohoto zjištění je možné vyvodit, že období dospívání je kritickou fází pro kreativní řešení mezilidských konfliktů. Období vrcholové puberty a těsně po ní se vyznačuje nejvyšší neochotou ke spolupráci a k následné dohodě.

**b) Konflikty mužů a konflikty žen** byly zkoumány rozsáhlým projektem pokusu A. Rapoport, který počítal s velkým počtem pokusných osob. Ten v něm použil tři různé skupiny (70 párů mužů, 70 párů žen a 70 smíšených párů, kde v každém páru byl jeden muž a jedna žena). Došlo se k následujícím výsledkům.

Pokud vládne mezi muži napětí, přiklání se spíše k tomu, že si vše narovinu vyříkají a pak jsou schopni spolupráce. To je odlišný způsob než volí ženy. Nekooperativní projev ze začátku vyvede z míry daleko spíše ženy než muže. Avšak nutno říci, že kooperativnější projev druhé strany ocení více ženy než muži. Muži se mnohem rychleji chopí ruky podané mužem ke spolupráci než ženy. Ženy pomaleji důvěřují než muži. Muži ochotněji přijmou druhého muže ke spolupráci než žena ženu. Naopak je tomu se soupeřením. Žena spíše přitáhne ženu k soupeření než muž muže. Kooperativnější postoj při vstupu do vzájemného vztahu je charakteristický spíše pro ženy než muže. Z výsledků lze usoudit, že se nejedná o jednoduchou záležitost. Prokázalo se, že se ženy chovají v konfliktech jinak než muži.

---

<sup>10</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd Praha: Portál, 2008, s. 35. IBSN 978-80-7367-407-6.

**c) Konflikty lidí s různými rysy osobnosti**<sup>11</sup> jsou častými zejména proto, že žádná osoba nemá úplně totožné rysy s ostatními. V pokusech s různými sociálními rysy osobností se jako nejvýraznější (s nímž se shodovaly volby pokusných osob v experimentálně navozených konfliktních situacích), projevil autoritářský přístup k druhým lidem.

Dle experimentu Mortona Deutsche vykazovaly osoby s vysokými hodnotami autoritářství nejčastěji nedůvěru a nedůvěryhodnost. Naopak lidé s nízkými hodnotami autoritářství se nejčastěji projeví jako důvěryhodní a důvěřující. Ukázalo se, že lidé, kteří jsou sami důvěryhodní, důvěřují i druhým lidem a naopak. Ti lidé, kteří u sebe uvedli preferenci altruismu, upřednostňovali v konfliktních situacích spíše kooperaci, než ti, kteří inklinovali k postoji egoistickému. Lidé, u nichž byla zjištěna vysoká míra důvěry k druhým lidem, si počínali kooperativněji, než ti, u kterých se tento rys téměř nevyskytoval.

**d) Konflikty lidí s psychicky abnormálními rysy osobnosti** byly zkoumány experimentem V. E. Bixxenstina a J. Douglase. Výsledek byl následující. Osoby, u nichž byl zaznamenán nějaký rys psychické abnormality, se od psychicky normálních jedinců odlišovaly tím, že nevyužily možnosti k tomu, aby si dojednaly další participativní formu řešení konfliktů. Autoři experimentu uzavřeli svoji práci konstatováním, že psychopatie je v podstatě selháním komunikačního procesu v mezilidských vztazích.

Dalším experimentem s psychicky abnormálními rysy osobnostmi byl pokus K. W. Terhuna. Ten pracoval se skupinou studentů vykazující vysokou spotřebu alkoholu. Ukázalo se, že během modelových konfliktních situací byli většími neurvalci ti studenti, kteří prokazovali vyšší spotřebu alkoholu, než ti, jejichž spotřeba nebyla tak vysoká.

Čakrt<sup>12</sup> uvádí introverty a extroverty jako dva rozdílné typy osobností, které zvládají problematiku konfliktů zcela odlišným způsobem. Na jedné straně tedy stojí extroverti, kteří se snadno svými verbálními dovednostmi dokáží vymluvit z nesnadných situací. Na druhé straně rozvaha a klid introvertů, přispívá k tomu, že pravděpodobně nenastanou výbuchy emocí a snáze se podaří konfliktní situace v klidu urovnat.

**Extroverti** typicky potřebují své publikum, pokud se jedná o nějaký spor či konflikt. Potřebují řešit danou situaci v prostředí jiných lidí, tak aby jej mohli prozkoumat

---

<sup>11</sup> Rys osobnosti z psychologického hlediska znamená do značné míry i trvalý způsob, jímž se jeden člověk liší od druhého.

<sup>12</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 172-175. IBSN 80-85943-81-6.



ze všech stran. Mají sklon je zasypat slovy, které mnohdy slouží pouze k uvědomení si vlastního stanoviska. Extroverti svým neustálým mluvením (často ne k věci) vyvolávají zbytečné obtíže způsobené zaplavením množství informací, ve kterých se samy s obtížemi orientují. Často ve svém zapálení pro věc ztratí pojem o tom co samy a jak formulovali, načež vzápětí může vzniknout druhotný spor, co a jak bylo pochopeno.

**Introverti** vnímají konfliktní situace odlišně než extroverti. Zatímco extroverti řeší vše veřejně, introverti mají tendenci uzavírat se do sebe. Vše důkladně promýšlí, prozkoumávají, připravují a teprve potom jednájí. Snaží se vyslechnout ostatní strany sporu a v klidu rozmýšlejí nejlepší řešení.

Ve střetu extrovertů a introvertů, bývají zpravidla v nevýhodě introverti. Současná doba je hektická a vyžaduje rychlá řešení v krátké době, což nahrává extrovertům. Málo kdo je ochoten se na chvíli se zastavit, vše důkladně rozmyslet, navrhnout co nejvíce vhodných variant a poté diskutovat o výběru těch nejlepších. Avšak tento postup, kdy se snažíme na věc dívat z různých úhlů, by v praxi mohl usnadnit řešení konfliktních situací.

Nejpodstatnější rozdíly můžeme najít mezi myšlením a cítěním. Rovněž nalezneme osoby s preferencí smyslového vnímání nebo naopak intuice. Jedni mají tendenci brát věci absolutně a doslovně, jiní relativně a obrazně. Konflikty bývají mnohdy emocionálně podbarvené, a proto se naše naučené vzorce chování a návyky mění vlivem konkrétní situace.

Role osobnosti hraje v problematice konfliktů a konfliktních situací důležitou úlohu. Ať už se jedná o muže či ženy, mladé či starší lidi, extroverty či introverty nebo lidi s různými odlišnostmi vždy je důležité najít řešení, které by uspokojilo všechny zúčastněné strany. Pokud toho lidé nejsou schopni sami, je dobré v takovém případě vyhledat odborníka či jinou nestrannou osobu, která pomůže vzniklou konfliktní situaci vyřešit, aniž by byla jedna ze stran znevýhodněna, či měla pocit nespravedlnosti. Organizace by rovněž neměla váhat s vynaložením prostředků na školení řešení konfliktů.

## 2 KLIMA NA PRACOVIŠTI OVLIVŇUJÍCÍ VZNIK KONFLIKTŮ

Člověk je tvor společenský, který na rozdíl od zvířat přežívá v kolektivu. Pod kolektivem rozumíme například rodinu, spolupracovníky, pracovní týmy nebo spolužáky. V sociologii ji rozvedeme na sociální skupiny. Sociální skupiny charakterizuje určitý počet lidí, který se navzájem ovlivňuje, dochází mezi nimi k interakci a vytváření vztahů.

Sociální psychologie definuje několik vlivů, které se podílejí na utváření osobnosti člověka jakožto bytosti společenské. Tyto vlivy můžeme dle Provazníka<sup>13</sup> rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou, která se podílí na utváření osobnosti, tvoří přímé působení druhých lidí, jako jsou například jednotlivci, různé sociální skupiny, vztahy a činnosti v rámci těchto skupin i vztahy mezi nimi. Druhá skupina, která se vyznačuje působením produktů lidské společnosti, zahrnuje materiální i nemateriální kultury. Veškerá činnost člověka, i ta pracovní, je činností společenskou. Uskutečňuje se ve vztazích a v interakci s druhými lidmi a to ve společenských neboli sociálních podmínkách. Tyto podmínky mají podstatný vliv na činnosti člověka a zároveň člověk svou činností ovlivňuje své sociální prostředí.

Skupinou, kterou se budeme zabývat, je pracovní skupina. Lidé, jsou do této skupiny zařazovány na základě svých předpokladů, které jim umožňují spolupracovat na plnění skupinových cílů. Vzájemné pracovní vztahy uvnitř této skupiny a jejich kvalita se výrazně podílejí na dosahování cílů organizace i cílů samotných zaměstnanců. *„Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíly a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost“<sup>14</sup>.*

Naopak Koubek<sup>15</sup> uvádí nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy jako hrozby pro celkový chod organizace. Důsledkem může být: obtížné plnění předem stanovených cílů a úkolů, v němž je výskyt konfliktů, stížností, porušování kázně, nedůvěry mezi zaměstnanci i vedením a mnohé další, které se podílejí na kontraproduktivní situaci v organizaci.

<sup>13</sup> PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 164. IBSN 80-247-0407-6.

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 305. IBSN 80-7261-033-3.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 305.

Nálada v sociální skupině vytváří klima. Sociálním klimatem myslíme charakter převládajících vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Lze říci, že sociální klima hraje důležitou roli na výsledcích pracovní činnosti zaměstnanců.

Podle McConnona<sup>16</sup> vznik konfliktu obecně podporuje vyčítání, obviňování, skákání do řeči, povýšené chování, odporování, přehánění, osobní urážky, volba slov vyjadřující nepřátelství, vytahování starých věcí, vyjadřování vlastních domněnek, nálepkování a pohrdavé vyjadřování o partnerovi, odmítání toho, co partner říká a používání nevhodných slov.

**Osobnosti zaměstnanců a jejich sociální chování** má značný vliv na celkovou náladu v kolektivu zaměstnanců. Osoby s negativním vztahem k ostatním a sklonem k násilí, osoby nedodržující zákony, předpisy organizace a pravidla slušného chování, osoby vnášející kulturní zvyklosti obtěžující ostatní jedince nebo osoby nepřátelské, málo pracovně produktivní a parazitující na jiných zaměstnancích, jsou obecně nežádoucí, kvůli kterým mohou vznikat konflikty.

**Nedorozumění**, jejíž příčinou může být špatná komunikace, nepochopení přiděleného pracovního úkolu, povinností a pravidel, nefungující informování zaměstnanců či nedostatečná inteligence, kvalifikace a kompetence zaměstnanců, to vše může být zapříčiněno nekompetentností vedoucích či selháním komunikace.

**Obtížné mezilidské vztahy** na pracovišti zpravidla vznikají, když mají spolupracovníci odlišné hodnoty, potřeby, postoje a způsoby chování. Velký vliv na vzájemnou sympatii pracovníků vůči sobě mají vlastnosti a zájmy, které jsou jim společné. Mezi skupiny, které mohou být ohrožené vznikem špatných mezilidských vztahů, můžeme zařadit zaměstnance určitých věkových skupin (učni, absolventi vysokých škol, pracovníci nad 50 let), zdravotně omezené jedince (zdravotně postižení), ale i matky či otce samostatně vychovávající své děti, cizince a kuřáky, kteří musejí počítat s častějšími konfliktními situacemi ze strany nadřízených či spolupracovníků nekuřáků.

**Nové skutečnosti měnící život v podniku** mohou podpořit rozvoj konfliktů. Zasahování do rutinní práce může v zaměstnancích vyvolávat nepříjemné pocity. Ne každý se s ochotou přizpůsobuje na nové pracovní zvyklosti nebo způsoby chování. Ohroženi jsou i ti, kteří se potýkají se nepříjemnými situacemi, jako jsou například změny v hierarchii organizace a majitelů, přeložení na jiné pracoviště, setkání se s novými spolupracovníky, převedení na jinou práci, předčasný odchod do penze či

---

<sup>16</sup> McCONNON, S. a M. McCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti: umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 39. IBSN 978-80-247-3003-5.

propouštění. Jedinci citlivější na změny mohou tyto události považovat za hluboce zasahující do jejich pracovního života. Můžou se tak stát příčinou konfliktního chování a jednání.

**Styl vedení lidí v organizaci** se také podílí na vytváření celkového klimatu na pracovišti. Direktivní nebo byrokratický styl, který se vyznačuje nedostatečnou participací členů organizace, zamezuje prosazení zaměstnanců a tím tak jejich frustraci a nespokojenost v pracovním prostředí. Nedostatečné respektování lidských práv či dokonce jejich porušování je sice nezákonné, ale řada organizací tyto praktiky používá. Konfliktní situace mohou být v tomto případě také vyvolány komunikační propastí mezi zaměstnanci a vedením a mezi různými úrovněmi vedení.

**Komunikace** na vertikální a horizontální úrovni v organizaci utváří základ pro spolupráci a utváření mezilidských vztahů na pracovišti. V pracovním prostředí je nezbytně nutné, aby zaměstnanci byli včas a přesně informováni o všem, co se jich alespoň z části dotýká. K tomuto účelu můžou sloužit podle Koubka<sup>17</sup> například intranet, pracovní porady, výroční zprávy, vývěsky, shromažďování pracovníků, podnikové noviny a informování prostřednictvím přímého nadřízeného. Důležité je, aby tyto prostředky umožňovali zaměstnancům podání zpětné vazby, tedy aby měli možnost vyjádřit se k záležitostem organizace. Utajování informací má za následek vytváření fám a pomluv, které mají podíl na vzniku konfliktních situací. Rovněž omezená možnost sdělovat své názory nebo dokonce úplná lhostejnost k jakýmkoliv názorům ze strany zaměstnanců k vedení má také negativní dopady na klima v organizaci.

Klima na pracovišti, které podporuje vznik konfliktních situací či konfliktů ovlivňuje celá řada faktorů. Avšak výše popsané skutečnosti, uvádějí literatury jako ty nejzásadnější a v praxi nejčastěji se vyskytující. V rámci preventivního opatření proti výskytu konfliktů na pracovišti by se organizace měla snažit o co největší eliminaci zmíněných jevů. Pokud tak učiní, lze předpokládat nižší pravděpodobnost konfliktního chování a jednání na pracovišti.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 317. ISBN 80-7261-033-3.

### 3 PROJEVY KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI A KONFLIKTNÍ SITUACE

Konflikty mají řadu nejrůznějších projevů. Agrese, násilí, neshody a konflikty se vyskytovaly na pracovišti již dříve a nelze říci, že by se v budoucnosti tato situace mohla zlepšit. Konfliktní situace se vyskytují od dob, kdy práce vznikla. Protikladné představy a požadavky lidí jsou častým zdrojem patologických vztahů na pracovišti. V současné době je takových případů čím dál více. Je to zapříčiněno zejména ekonomickou nerovnováhou na trzích, nárůstem stresových situací, rostoucí konkurencí, snahou o co nejvyšší výkon s vynaložením minimálních prostředků. To vše má za následek zhoršování pracovních vztahů v organizacích. Různé druhy projevů konfliktů a konfliktních situací jsou popsány níže.

#### 3.1 Mobbing

Kratz<sup>18</sup> odvozuje pojem mobbing od anglického slovesa to mob, který znamená utlačovat, urážet, útočit, napadat a vrhat se na někoho. Mobbing můžeme charakterizovat jako řadu negativních jednání, kterými se jedinec nebo několik osob dopouští na oběti. Avšak aby se jednalo o zmíněný jev, musí mobbingové aktivity trvat minimálně půl roku a systematicky se opakovat alespoň jednou týdně s cílem vyloučení ze společné oblasti činnosti a to buď přímo, nebo nepřímo. Jedná se o zdoluhavý proces vyznačující se značnou dynamikou. Mobbingové aktivity si kladou za cíl zamezit oběti mezilidskou komunikaci se spolupracovníky, snížit spolupráci kolegů s obětí na minimum a celkově poškodit sociální vazby. Mobber se snaží docílit toho, že oběť danou situaci nevydrží a sama podá výpověď.

Lze říci, že existují určité charakteristiky osobností, které jsou více náchylné ke vzniku mobbingových aktivit, ale paradoxně není jedinec, který by se nemohl stát obětí mobbingu. Nelze tedy definovat typickou oběť, mobbing může potkat každého. Avšak Kratz<sup>19</sup> uvádí jedince méně výkonné, citlivé, labilní, neprůbojné a pesimisticky založené jako ony náchylnější osoby.

Tyto praktiky můžeme pozorovat ve všech odvětvích. Častěji se vyskytují ve větších kolektivech a u profesí, kde je nutné vzájemně spolupracovat, jednat a komunikovat. To je zapříčiněno četnějším kontaktem a vzájemnou výměnou názorů,

---

<sup>18</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 15. IBSN 80-7261-127-5.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 20-21.

kteřá může vyústit v konfliktní situaci. Příkladem může být zdravotnictví, školství, úřady a sociální služby. Větší organizace jsou mnohem náchylnější na vznik nepřátelského prostředí než organizace malé.

Z hlediska gendru můžeme říci, že mobbing může postihnout muže stejně tak i ženy. Rozdíl je pouze v tom, kdo se na kom tohoto jednání dopouští. Nejčastěji šikanují muži muže a nejméně častěji pozorujeme toho chování ve vztahu žen šikanujících muže. Většímu riziku se také vystavují jedinci, kteří vyčnívají mezi ostatními zaměstnanci. Příkladem mohou být osoby věkově rozdílní, nově příchozí, zdravotně postižení nebo zaměstnanci vykonávající profesi typickou pro opačné pohlaví.

### **Průběh mobbingu má podle Kratze<sup>20</sup> čtyři fáze:**

**1) Konflikt se nepodchytí v počátku** – začátky mobbingu můžeme zaznamenávat jako občasné poznámky, vtípký, dobírání si oběti, které s narůstající četností vyvolávají konflikty mezi zúčastněnými osobami. Oběť se začne cítit nepříjemně, je zatížena nervovým a emocionálním vypětím, ztrátou energie a chutí k práci. Důležité je, jak jednotlivé strany konfliktu řeší vzniklé spory. Pokud mají tendenci hned si vše vysvětlit, pak ho můžou jednoduše vyřešit v počátku a nemusí se tak dále rozvinout v závažnější konflikt. V opačném případě, kdy obě strany nedokážou ihned problém zastavit, se může jednat o hrozbu do budoucna.

Je žádoucí, abychom se konfliktům nevyhýbali, ale abychom je byli schopni řešit. Pokud se začínající konfliktní situace nevyřeší hned, o to horší následky může způsobit. Mlčení a tabuizování ve výsledku způsobuje ztrátu kontroly a příčiny nad konfliktem. V této fázi je třeba vzniklou konfliktní situaci konstruktivně vyřešit, aby se dále nerozvíjela a nehrozilo tak nebezpečí mobbingu. Každá organizace by měla používat osvědčené postupy řešení konfliktů, aby nedošlo k opačnému efektu.

**2) Konflikt se stává psychickým terorem** – tato fáze nastává po předchozí, pokud konflikt nevyřešíme v počátku jeho vzniku. Zákeřnosti, vtípkování a nevhodné poznámky se stávají čím dál častější a dochází tak k psychickému teroru oběti. V této fázi můžeme začít pozorovat, jak oběť začíná být odříznuta od ostatních spolupracovníků. Mobber oběť pomlouvá, zamezuje kontaktu a komunikaci s ostatními zaměstnanci a postupně tak oběť ztrácí podporu svých kolegů. Pokud šikanovaná oběť není schopná postavit se mobberovi a nenechat si líbit jeho chování, tím se situace

---

<sup>20</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 24. ISBN 80-7261-127-5.

zhoršuje a prohlubují se její psychické i fyzické dopady na šikanovanou oběť. Jedinec se stává osamoceným, bez podpory okolí a důvěry.

**3) Zapojení personálního oddělení do konfliktu** – pokud do této fáze personální útvar nereagoval na vzniklou konfliktní situaci na pracovišti, nyní už začíná pozorovat viditelný pokles pracovní úrovně u oběti mobbingu a tím i celého týmu nebo oddělení. Je zcela logické, že oběť nemůže odvádět svoji práci tak kvalitně, jako tomu bylo doposud. Tyto problémy zapříčinil její trýznitel, který zamezil kontaktu oběti se spolupracovníky, vyloučil ji z kolektivu, neupozorňoval na zadané úkoly a způsobil ztrátu energie kvůli neustálému psychickému tlaku. Narůstající problémy se snaží řešit personální oddělení. Avšak vzhledem k tomu, že do této doby zachovávalo pasivní postavení a nezná pravou příčinu konfliktu, obviňuje spíše oběť mobbingových aktivit, jelikož se jeví jako nevýkonná. Personalisté pak oběti nabízejí přeložení na jiné pracoviště nebo oddělení organizace. Bohužel toto řešení nemusí být účinné, jelikož noví kolegové budou znát pověst oběti a mohou se k ní chovat odtaziť a opatrně což ve výsledku způsobí problémy v novém kolektivu.

**4) Oběť mobbingu je oficiálně vyloučena z organizace** – pokud ve třetí fázi selže přeložení na jiné pracoviště nebo oddělení a problémy se stále objevují, nastává další, poslední fáze. Personální útvar je nucen zaměstnance propustit. Tomu ale brání pracovně právní předpisy a proto se personalisté z tohoto důvodu snaží přimět oběť mobbingu, aby výpověď podala sama. Často za takové gesto nabízejí kladný pracovní posudek. Oběť většinou souhlasí, jelikož nemá síly na vyjednávání. Problém nastává, pokud si šikanovaná oběť hledá nové pracovní místo. Následky po psychickém teroru v jedinci přetrvávají, jeho osobnost je narušená a zranitelná. Proto je dobré vyhledat odbornou pomoc, nejlépe psychologa.

### 3.2 Bossing

Podle Hubinkové<sup>21</sup> nemusí šikana probíhat pouze s cílem zbavit se nepohodlného kolegy, ale může být uskutečňována i ze strany vedení vůči podřízenému zaměstnanci.

*„Šikana a hrubé chování ze strany řídicího pracovníka vůči podřízenému je nazýváno bossing a jeho dokazování je také velmi složité. Hlavní příčinou bossingu jsou nejen negativní vlastnosti vedoucího pracovníka ale i strach o pracovní pozici a*

---

<sup>21</sup> HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 214. IBSN 978-80-247-1593-3.

často i žárlivost na schopného, vzdělaného podřízeného, který může představovat určitou hrozbu pro svého vedoucího. Vedoucí může začít mít pocit, že ztrácí kontrolu nad podřízenými, bojí se jejich názorů, o kterých má pocit, že ho mohou ohrozit. Vedoucí může být i pod tlakem celé organizace, a tak může začít velmi bezmyšlenkovitě jednat, začne přidělovat úkoly, které často nejde v podstatě splnit. Manažeři často trvale kontrolují své podřízené, což je velmi traumatizující, a dělají jim nečekaná překvapení, snižují jim pravomoc, pracovní je izolují a někdy zpochybňují psychický stav týraného<sup>22</sup>.

Bossing je podle Beňa<sup>23</sup> nejmladším pojmem, který označuje systematické šikanování ze strany vedoucího. Někdy se můžeme u tohoto slova setkat s označením Rufmord, které se bohužel do českého jazyka překládá velice obtížně (německé slovo Mord = vražda, Ruf = Pověst) nebo s popisným překladem – zdraví poškozující vedení.

Pro oběť bossingu je tato situace velice nepříjemná. Vzhledem k tomu, že se na ní dopouští šikany její nadřízený, nemá z tohoto důvodu osobu, které by se s tímto problémem mohla svěřit. Oběť by v tomto případě měla vyhledat nadřízeného zaměstnance nadřízeného, který se na ní dopouští šikany nebo personální oddělení.

Obrana proti bossingu je obtížnější než u jiných druhů konfliktů. Vzhledem k tomu, že vznik bossingu je zapříčiněn neprofesionalitou nadřízeného, jen obtížně s takovou situací sama oběť něco udělá. Každopádně ihned ze začátku je důležité ohradit se vůči diskriminačnímu chování. Asertivně se vložit do řešení konfliktní situace a jasně vymezit co je oběť schopna tolerovat a co naopak překračuje její meze. Je dobré shromažďovat si důkazy, které poukazují na šikanující chování (například e-maily, textové zprávy, nahrávky telefonátů). Pokud se naskytne příležitost, že u šikany mezi obětí bossingu a nadřízeným bude jiný zaměstnanec, je důležité zajistit si svědectví u tohoto zaměstnance.

### 3.3 Staffing

Forma mobbingu, která se projevuje útoky podřízených zaměstnanců na vedoucí pracovníky, se označuje podle Hubinkové<sup>24</sup> jako staffing. Pojem se v některých literaturách uvádí jako mobbing zesponu. Cílem staffingu je poškodit, zničit či znemožnit nadřízeného, vedení nebo manažera.

---

<sup>22</sup> HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 214. IBSN 978-80-247-1593-3.

<sup>23</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003. IBSN 80-86517-34-9.

<sup>24</sup> HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 214. IBSN 978-80-247-1593-3.



Ačkoliv se o staffingu příliš nehovoří, neznamená to, že by byl jevem ojedinělým, spíše naopak. Staffing není v organizacích ojedinělým jevem a jeho výskyt vzrůstá.

Vzhledem k tomu, že při staffingu šikanuje více osob jednoho vedoucího, dochází k výraznému poklesu pracovní úrovně a morálky, která se ve výsledku výrazně projevuje v prosperitě celé organizace. Staffing může vést k poškození jména organizace nebo klimatu pracoviště.

Oběť stafingu, stejně jako oběť mobbingu nemá charakteristické znaky. Ne vždy musí být vina právě na vedoucím pracovníkovi. Často se vedoucí zaměstnanec stane obětí, ač za to jeho osobnost nemůže. Nepopularita vedoucího může být zapříčiněna jeho povýšením, které u bývalých kolegů může vzbudit závist, protože sami o povýšení usilovali. Náchylnější k staffingu může být i nově nastupující vedoucí, který ještě nezná interní prostředí organizace a její nepsané předpisy, které výrazně ovlivňují dění uvnitř organizace.

Řešení staffingu není jednoduché. Avšak lze uvést několik dobrých rad, které mohou přispět k vyřešení této konfliktní situace. Vedoucí pracovník, který je v pozici oběti staffingu by si měl utvořit obraz o tom, co mohlo být příčinou vzniku šikany ze strany podřízených. Je dobré si o tom promluvit s podřízenými, avšak nelze je obviňovat či hodnotit, to by mohlo vést k ještě větší nenávisti ze strany zaměstnanců. Při otevřeném rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými zaměstnanci je možné si vyjasnit důvody, které vedly ke konfliktnímu chování. V této fázi lze konflikt vyřešit za předpokladu ochoty obou zúčastněných stran. Pokud ani to nepomůže zažehnat neshody, lze vymezit nová pravidla a očekávání od zaměstnanců, která budou vyhovovat jak jim, tak i vedoucímu zaměstnanci. Z praktických zkušeností obětí staffingu můžeme bohužel říci, že ne vždy se podaří konflikty vyřešit a proto častým řešením je odchod vedoucího zaměstnance z organizace. Stává se tak zejména proto, že vedoucí již nevidí žádnou jinou možnost spolupráce se svými podřízenými a také proto, že neustálými útoky je natolik vyčerpán, že nemá sílu dále v této pozici zůstat.

Mimo výše uvedené projevy konfliktů na pracovišti existují i jiná rozdělení. Další klasifikace se odvíjí od jednotlivých autorů, kteří ve svých literaturách uvádějí různé projevy konfliktních situací na pracovišti, avšak výše popsané jevy lze považovat za nejčastěji se vyskytující.

## 4 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI

*„Jednání lidí v konfliktních situacích je natolik rozmanité, že může vzniknout dojem, jako by snaha nějak je utřídit byla marná. Přesto se však objevila řada pokusů o kategorizaci, o stanovení základních postupů jako technik vyrovňávání se s konfliktní situací, anebo obranných mechanismů. Víme však, že v konfliktní situaci lidé reagují jak nevědomě, afektivně, tak i záměrně. Lidé mohou v náročných životních situacích reagovat rozmanitým způsobem<sup>25</sup>.*

Podle Mikulášťika<sup>26</sup> existuje několik kroků, jak by mělo vypadat řešení konfliktní situace:

- Nejdříve by se měl jedinec, účastníci se konfliktu zamyslet nad samotným faktem a problémem z pohledu sebe sama. Zejména jaký má na něj dopad, jaké má vnitřní pocity, když jedná s opozičníkem. V této počáteční fázi je velice důležité nezaměňovat fakta se závěry, které jedinec vyvozuje z dané konfliktní situace.
- Dále je třeba posoudit problém společně se všemi zúčastněnými na konfliktu. Uvědomit si rozdílné vnímání situace. Zmíněné rozdílné vnímání je klíčové, jelikož díky němu se jedinci mohou podívat na vzniklou situaci i z jiného úhlu, než toho vlastního. Je důležité pozorně poslouchat opozičníka a dávat mu zpětnou vazbu o rozdílném vnímání toho, co slyšel. Není důležité pouze to, co slyšíme, ale i to, jak se cítíme. Tyto pocity je důležité sdělit i partnerovi, tak aby se dalo dospět ke kompromisu ústupkem na jedné ze zneprátených stran.
- Nakonec je třeba posoudit a zhodnotit spokojenost s řešením konfliktní situace na obou stranách. S odstupem času je třeba posoudit, zda navržené řešení je opravdu efektivní nebo zda není třeba jej přehodnotit.

Popsané kroky řešení konfliktních situací jsou obecným návodem. Existují ale i konflikty, které řešit nelze. Příkladem můžou být situace, kdy ani jeden z účastníků sporu nemůže najít vhodný kompromis, který by uspokojoval obě strany. Dále jsou lidé, kteří konfliktní situace vyhledávají a vlastně nemají zájem je vyřešit, naopak v nich hledají uspokojení. Jisté osobnostní charakteristiky rovněž brání řešení konfliktních

---

<sup>25</sup> HOLÁ, L. *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 17. IBSN 80-247-0467-6.

<sup>26</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 235. IBSN 978-80-247-2339-6.

situací. Jedná se zejména o dominantní jedince, kteří neradi ustupují a egoisty či agresory. V těchto situacích selhávají popsané metody a návody k řešení konfliktů.

Holá<sup>27</sup> podle nejčastěji popisovaných dělení řešení konfliktů v literaturách uvádí rozdělení na spontánní a záměrné řešení konfliktů. Záměrné řešení ještě rozděluje podle řešení účastníků konfliktu a na řešení další osobou.

**a) Spontánní řešení konfliktních situací** nemá jasně rozlišené jednotlivé techniky ani mezi ně nelze klást ostré hranice či definovat je. Jako techniky zvládnání zátěže, či obranné mechanismy uvádí například agresi, egocentrismus, izolaci, únik, fixaci, negativismus, potlačování či popírání, racionalizaci, sublimaci nebo substituci. Tyto uvedené mechanismy lze spatřit v běžných projevech lidí, a pokud jsou používány přiměřeným způsobem, mohou být užitečnou formou adaptace na měnící se podmínky života. Mohou být použity jak adekvátně tak i neadekvátně vzhledem k určité situaci či celkovému kontextu. Žádoucí tedy je, aby si člověk osvojil co nejvíce obranných mechanismů a ve vhodných situacích je dokázal používat. Taková schopnost vyžaduje dlouhodobou zkušenost, protože se jednotlivé reakce neobjevují izolovaně, ale kombinují se a doplňují.

**b) Záměrné řešení konfliktů** znamená, že účastníci osobně, nebo jiné nezúčastněné osoby převezmou iniciativu a ukončí či zvládnou vyřešit nastalou konfliktní situaci. V záměrně řešených konfliktech jsou používány nejrůznější strategie postupu. Záměrné řešení konfliktních situací může mít dvě podoby a to buď účastníky samotnými, nebo s pomocí v konfliktu nezúčastněné osoby.

ba) Řešení účastníky konfliktu, při němž jsou přítomny pouze zúčastněné osoby, vyjednávajících bez přítomnosti dalších osob (taktéž nazýváme negociace). V tomto procesu se také uplatňují emocionální složky. Cílem je snížit napětí, změnit soupeřivý postup a odstranit averzi na obou stranách. Proces řešení není jednoduchý. Nejdříve se musí shromáždit co nejvíce informací, následně udělat jejich analýzu a nakonec přijmout závěrečnou dohodu, která bude uspokojovat zájmy obou stran. Pro účastníky konfliktu to znamená, že musí opustit původní roli a hrát roli řešitelskou. To pochopitelně není jednoduché, jelikož musejí překonávat podrážděnost, podezíravost a vztahovačné hodnocení. Takto řešené konfliktní situace mohou někdy selhávat. Důvodem je, že lidé nevědí jak problém řešit anebo jen nedokážou postupovat dle pravidel řešení. Nejčastějšími příčinami

---

<sup>27</sup> HOLÁ, L. *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 19-24. IBSN 80-247-0467-6.

selhávání řešení konfliktů patří opakované setkávání se s konfliktní osobou. To způsobuje předsudky, kdy lidé předpokládají, co druhý řekne, i když ve skutečnosti to nebylo vysloveno.

- bb) Řešení nezúčastněnou osobou, se používá, pokud lidé nedokáží zvládnout konfliktní situaci vlastními silami, a proto se obracejí na třetí osobu. Tím delegují určité právo rozhodovat o svých sporech. Smyslem je podpora, posouzení a rozhodnutí, které by mělo vyřešit nastalou konfliktní situaci. Při tomto řešení konfliktů můžeme zvolit například soudní jednání, arbitráž, conciliaci nebo mediaci.

Mimo výše zmíněné lze uvést i další možnosti řešení konfliktů na pracovišti jako například:

**Soudní jednání** používáme v případě, kdy situace zcela jasně vykazuje porušení práva. Soud v tomto případě posuzuje práva osob ve sporu. Nejedná o uspokojení potřeb či přání obou stran. Očekává se, že rozhodnutí soudního řízení ukončí konflikty mezi zúčastněnými stranami, avšak v praxi se tato očekávání v některých případech nenaplní.

**Arbitráž**, nebo-li rozhodčí řízení je alternativou soudního jednání. Rozdílem je, že při arbitráži dochází ke zvolení třetí nezávislé osoby, která nemusí mít právnické vzdělání. Arbitr (tedy osoba, která vyslechne každou stranu), zváží jejich argumenty a dojde k rozhodnutí. Rozhodnutí arbitra je posléze právně vymahatelné a závazné. Arbitrážní řízení dává možnost zúčastněným stranám více se vyjádřit. Ačkoliv s sebou toto alternativní řešení přináší výhody, v České republice je v praxi málokdy využíváno. Důvodem může být nedostatečná informovanost veřejnosti a nedostatek odborníků s dlouhodobými zkušenostmi.

**Konciliace** je založena na stejných cílech a metodách jako u dvoustranného postupu řešení konfliktu. Rozdíl můžeme najít v přítomnosti třetí osoby, která zprostředkovává komunikaci mezi jednotlivými účastníky. Cílem je přivést obě strany řešící konfliktní situaci k sobě a to jak psychicky, tak i fyzicky. Rovněž jde o pomoc nepřátelům stranám k nalezení komunikace mezi nimi, aby tak byli schopni nalézat oboustranně přijatelná řešení.

**Mediace** jakožto specifickou formu pomoci při řešení konfliktních situací dle Holé<sup>28</sup> vyhledávají lidé, kteří nedokážou sami nalézt vhodné řešení vzhledem k jejich neznalosti, emočních a postojevých bariér, úzkosti, strachu nebo vlivem negativních

---

<sup>28</sup> HOLÁ, L. *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 18. ISBN 80-247-0467-6.

stránek lidské povahy (pomsty, nenávisti, zlosti, touhy po moci). Mediaci chápeme jako řešení konfliktních situací komunikací. Konfliktní situace je předmětem mediace a komunikace je jejím řešením. Mediátor, nebo-li kvalifikovaná osoba, je zcela nezávislá a neutrální. Jejím úkolem je hodnocení potenciálních právních, výchovných či obchodních důsledků daného řešení. Zprostředkovává komunikaci, pomáhá analyzovat situaci a formulovat jejich zájmy. Pomáhá účastníkům konfliktu, aby našli kompromis ve vzájemném dorozumívání a došlo tak ke spokojenosti obou stran.

Fehlau<sup>29</sup> zmiňuje, že nalezení příčin vzniku konfliktů a jejich řešení je často obtížné. Z tohoto důvodu, se v mnoha případech přivolá profesionální pomoc. Uvádí dvě nabídky pomoci a to koučování a supervizi. Tyto nabídky slouží k zvládnání pracovních a konfliktních situací.

**Koučování** se odehrává jako soukromý dialog mezi koučem a jedincem, řešící konfliktní situaci.

Oproti tomu **supervize** probíhá v kolektivu kolegů, kde se mezilidské vztahy a konflikty projednávají v přítomnosti všech.

Postupuje se od navázání kontaktu s koučem nebo supervizorem, kdy je nutné vyjasnit si vzájemná očekávání. Dále se provede situační analýza, kde je přesně vyjasněn konflikt spolu s podmínkami personálními a skupinovými. V poslední fázi se vedou rozhovory mezi jednotlivými jedinci, kteří odhalují svá očekávání a přání, kde jsou reflektovány všechny schopnosti sebeřízení, rozebírány a vysvětlovány současné problémy v mezilidských vztazích a vypracovává se řešení konfliktů jak v soukromé tak i pracovní sféře.

Cílem supervize a koučování je přivést znepřátelené jedince řešící konfliktní situaci do stavu, kdy budou schopni samostatně zvládat nastalé konflikty.

Řešení konfliktů a konfliktních situací je nejjednodušším úkolem pro každou organizaci, která se s těmito jevy potýká. Jak uvádí Plamínek<sup>30</sup>, proces řešení konfliktů vyžaduje posloupnost řady aktivit, jejichž výsledek by měl vést k eliminaci konfliktních situací. Uskutečňuje se tak například prostřednictvím oboustranné dohody mezi účastníky vzniklé konfliktní situace.

---

<sup>29</sup> FEHLAU, E. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, s. 98-99. ISBN 80-247-0533-8.

<sup>30</sup> PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 19. ISBN 978-80-247-4485-8.

Dle Mikuláštika<sup>31</sup> existují určitá pravidla, která zvyšují pravděpodobnost dosažení pozitivního výsledku při řešení konfliktů jako například:

- Každý má právo vyslovit osobní názor.
- Právo na stejné časové vstupy má každý člověk.
- Je třeba naslouchat i názorům, se kterými zcela nesouhlasíme. Je nutno pochopit a vyjasnit si očekávání a cíle druhé strany. Zároveň je dobré, aby si partneři objasnili, proč jsou daná očekávání pro ně důležitá.
- Je třeba pochopit, že lidé, se kterými chceme udržovat přátelské nebo kolegiální vztahy, nemusí mít zcela stejné názory jako my.
- Nezvyšujeme hlas, nekřičíme ani neurážíme či neironizujeme.
- Parafrázování myšlenek se doporučuje pro lepší porozumění partnerovi.
- Neznehodnocujeme to, co je pro druhou stranu cenné nebo čeho si váží.
- Hodnotíme a kritizujeme konkrétní a aktuální čin nikoliv však osobu partnera.
- Nevracíme se k prohřeškům z minulosti, řešíme pouze současné problémy.
- Nenecháváme se ovládnout emocemi, udržujeme si racionalitu, sebekontrolu a nadhled nad věcí.
- Cílem je co nejefektivnější postup, pravda a to co je lepší, než snaha o to kdo zvítězí.

Pokud s někým diskutujeme o problému či konfliktu, vždy je nutné hledat cestu ke kompromisům. Můžeme to uskutečnit například tím, že se snažíme poukázat na něco pozitivního v názorech druhých lidí a pokusit se o sebekritické zhodnocení nebo alespoň drobný detail ve svém přístupu, který bude negativní. Ukážeme tím tak, že v partnerových názorech shledáváme alespoň něco pozitivního a naopak k sobě dokážeme přistupovat jako k člověku, který se může také občas mýlit. Tímto způsobem můžeme nalézt správnou cestu jak jednat s účastníkem či účastníky sporu.

Úspěšné zvládnání konfliktů podle Bedrnové a Nového<sup>32</sup> rovněž vyžaduje od jeho přímého účastníka dovednosti aktivního naslouchání, přesvědčování a jednoznačné vyjadřování vlastního názoru. Vyřešit konflikt není jednoduchou záležitostí. Zároveň také vyžaduje vyjádření vlastního názoru a stanoviska, ale také ochodu přistoupit na kompromis.

---

<sup>31</sup> MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 236. IBSN 978-80-247-2339-6.

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2007, s. 257. IBSN 978-80-7261-169-0.

## 5 PREVENCE KONFLIKTŮ

Nejjednodušší způsob jak se lze vyhnout konfliktům, je prevence. Můžeme uvést několik aspektů, které jsou z hlediska prevence velmi důležité. Dle Svobodové<sup>33</sup> může organizace přispět k prevenci například pozitivní atmosférou na pracovišti a správně nastavenou firemní kulturu, která má kvalitní morální základy. Zároveň v organizaci musí být kvalitní vedoucí pracovník, který je odborníkem, ale také dokáže vést lidi správným směrem a řešit konflikty hned v jejich počátku. Prevence se pochopitelně týká i jednotlivých zaměstnanců. Tyto tři základní pohledy z hlediska prevence vzniku konfliktů si níže podrobněji popíšeme.

### 5.1 Prevence z pohledu organizace

**a) Styl podnikového řízení** musí zamezit vzniku konfliktu. Ve stylu řízení se projevuje postoj nadřízeného vůči podřízeným. V praxi to znamená, volbu formy komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

Například autoritativní styl řízení je založen na velké pravomoci vedoucího zaměstnance, který rozhoduje bez spoluúčasti podřízených. Ti jeho rozhodnutí musí respektovat a spolehlivě je dodržovat. Tento styl řízení může v konečném důsledku způsobit vysokou fluktuaci zaměstnanců organizace.

Z hlediska prevence je nejideálnější kooperativní styl řízení. Vedoucí zaměstnanec se zaměřuje na plnění úkolů a soustavně s tím usiluje i o nejvyšší možnou spokojenost zaměstnanců. Nadřízený spatřuje v podřízených partnery a spolupracovníky, kteří se společnými silami podílejí na dosahování stanovených cílů organizace. Podřízení mají mnohem větší samostatnost při plnění úkolů než je tomu u autoritativního stylu řízení.

Kooperativní styl v organizaci posiluje pozitivní naladění zaměstnanců, kde převládá partnerské myšlení a jednání zbavené nátlaku a ochota spolupracovat. Tento styl řízení vyžaduje specifickou osobnost vedoucího pracovníka. Specifickou osobností je myšlen celkový postoj vedoucího pracovníka k podřízeným, který musí být chápavý, empatický a komunikativní. Praktikováním kooperativního stylu řízení v praxi lze předcházet vzniku konfliktních situací v organizaci.

**b) Nastavení pravidel**, která by měla obsahovat strategie pro vypořádání se s konfliktem před jeho vznikem i po něm. Zmíněnou strategii by měla mít každá

---

<sup>33</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 88. IBSN 978-80-247-2474-4.

organizace. Připravený plán pomáhá k rychlejšímu řešení problémových situací a tím tak zabraňuje k prohlubování problémů.

**c) Výběr kvalitních zaměstnanců**, jehož základem je přijímací řízení. Zde by se měli odhalit osobnosti se sklonem k patologickému chování na pracovišti. Samozřejmě tento proces není jednoduchý. Vyžaduje zkušeného člověka, nejlépe psychologa, který dokáže u zkoumaného jedince odhadnout potenciálně nežádoucí sklony k agresivitě, hádkám, nenávisti k ostatním a ke konfliktům.

**d) Dostatek informací**, které by měli mít všichni zaměstnanci v organizaci. Je důležité je informovat jak mají reagovat, pokud spatří nebo se dozvedí o konfliktní situaci na pracovišti. Vedení by mělo jasně vymezit chování, které je pro danou organizaci nežádoucí. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s tím, jak konflikty na pracovišti výrazně zasahují do jejich pracovního i soukromého života, jak ohrožují atmosféru v organizaci a tím jak oslabují image organizace navenek a ohrožují tak konkurenceschopnost podniku.

**e) Firemní zásady** stanovují pravidla spolupráce v dané organizaci. Je důležité, aby tyto zásady byly srozumitelné a jednoznačné a souhlasili s nimi všichni zaměstnanci organizace. Je žádoucí, aby zaměstnanci byli zásadami motivováni. Zde by se také měla zrcadlit filozofie podniku. Ty z pravidla obsahují hodnotové představy a normy chování a definují cíle organizace a obory jejich činností. Zároveň by v tomto textu mělo být obsaženo vyzdvižení zaměstnance jako podstatnou složku celé organizace.

**f) Různé formy školení** zaměřené na potírání konfliktních situací jsou dobrou metodou prevence výskytu nežádoucího chování. Osvěta a informovanost všech zaměstnanců by měla každá organizace podporovat a nabízet. U zaměstnanců, kteří budou mít dostatek informací o této problematice, lze předpokládat menší pravděpodobnost výskytu konfliktních situací.

Školení cílené na vedoucí pracovníky by mělo být dle Kratze<sup>34</sup> zaměřené na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní styl řízení. Pro tyto účely lze využít nácvik zpracovávání konfliktů, sociální integraci a komunikaci, které mohou zamezit nebo zmírnit eskalaci sporů. Nejdůležitější je zapojit hlavně pracovníky nižší a střední úrovně řízení, protože oni jsou ti, kteří se setkávají jako první s příznaky konfliktů na pracovišti.

---

<sup>34</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 45. ISBN 80-7261-127-5.



Školeni by měli být i všichni zaměstnanci, zejména v oblasti komunikačních dovedností. Je důležité neustále zlepšovat jejich komunikační chování s cílem vytvoření otevřené komunikace v celé organizaci. Dále je třeba školit zaměstnance na lepší zpracovávání konfliktů s cílem naučit je jak zvládat konfliktní situace způsobem, který je nejpříjemnější.

## 5.2 Prevence z pohledu nadřízeného zaměstnance

Vedoucí pracovník by měl být pro ostatní zaměstnance vzorem. Od nadřízeného se tak vyžaduje striktní dodržování pravidel a snaha o prevenci vzniku konfliktů. Vedoucí pracovník by měl zabránit nežádoucímu chování na pracovišti. *„Zároveň nedovolit pomluvy a intriky, řešit konflikty a napjaté vztahy včas a velmi pečlivě vnímat signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Ale to stále nestačí. Je nutné pracovníky průběžně vzdělávat, věnovat se pravidelnému hodnocení, správně nastavit firemní kulturu, a především při prvním náznaku konfliktní situace jednat“<sup>35</sup>.*

Potenciální nebezpečí by měl vedoucí zaměstnance odhalit dříve, než ostatní zaměstnanci. Varovné signály, jako jsou například klesání kvality práce, častá absence v pracovní době, neinformovanost, neochota, pomluvy, urážky a horšící se mezilidské vztahy. To vše prokazuje zhoršení pracovního klimatu. Je nutné jednat rychle, odstranit možná nebezpečí bez odkladů a velmi pečlivě.

Vedoucí pracovník by měl dle Krätze<sup>36</sup> z hlediska prevence výskytu konfliktů:

**a) Zajistit úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu,** tak aby byly vytvořeny základní předpoklady pro spolupráci mezi kolegy. Proces začleňování nově přijatých zaměstnanců má několik fází. Nejdříve je důležité jednoznačně vymezit kompetence nově příchozího zaměstnance. Pokud zaměstnanec ví, co je jeho úkolem, jaké má kompetence a odpovědnosti, lze díky tomu předejít konfliktům vzniklých z nedorozumění při plnění úkolů. Zároveň je třeba přidělit bezprostředního nadřízeného, přímo podřízené pracovníky, zástupce a ostatní osoby, se kterými se dostane nejčastěji do styku.

Pro tyto účely je vhodné přidělit novému zaměstnanci mentora. Jako mentora lze považovat jedinice, který si dobrovolně vezme kolegu na starosti a ochotně mu pomáhá s nejrůznějšími informacemi, radami, připomínkami a dotazy. Zvolený mentor,

---

<sup>35</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 90. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>36</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 54. ISBN 80-7261-127-5.

by měl být v organizaci již delší dobu a dobře ji znát. Díky tomu může předat nováčkovi informace o praktickém chodu organizace.

Jak již bylo dříve napsáno, nově příchozí zaměstnanec je jedním z ohrožených skupin, náchylných k mobbingu. Proto je proces integrace jedním z nejdůležitějších preventivních opatření. Zaměstnanci organizace se mohou společně semknout a zaujmout odmítavý přístup. Děje se tak zejména u menších kolektivů, kde se spolupracovníci navzájem již delší dobu znají a příchodem nového zaměstnance se cítí být ohrožení. V tomto případě je dobré poskytnout zaměstnancům organizace základní informace o nováčkovi, zejména jeho stručnou charakteristiku, vzdělání, dosavadní praktické zkušenosti a výčet jeho úkolů, kompetencí a odpovědností.

**b) Sledovat atmosféru mezi zaměstnanci** je důležité, pokud chceme zamezit vzniku konfliktních situací na pracovišti. Není to zrovna krátkodobý, či jednoduchý proces. Příslušné poznatky můžeme pozorovat několika způsoby. Buď osobními pohovory se zaměstnanci, nebo intenzivním sledováním jejich chování. Potřebné informace můžeme také získat předložením dotazníku zaměstnancům. Vhodně kladenými otázkami můžeme zjistit, jaké je klima na pracovišti, které změny by měly být provedeny v organizaci, co zaměstnanci navrhnou ke zlepšení spokojenosti v práci, zda jsou motivováni a jaké převládají vzájemné mezilidské vztahy.

*„Vedoucí pracovník musí v každém případě vyvodit z těchto získaných poznatků příčinné závěry pro své chování. Jeho cílem musí být vést dobře integrovanou a motivovanou skupinu, v níž nedochází ke konfliktům, která reaguje a jedná soudržně a vládne v ní pozitivní týmové klima, jež je zásadně důležité, má-li podnik plnit své cíle“<sup>37</sup>.*

**c) Bojovat proti pletichářství a donášečství**, kdy pojmem pletichářství rozumíme lstivé intriky, kterými se člověk snaží získat nějaké výhody pro svůj užitek. Donašeč oznamuje negativní zprávy další osobě s cílem uškodit někomu nebo upozornit na to, že on je lepším zaměstnancem. Zde je důležité, aby vedoucí zaměstnanec bez odkladu začal jednat. Nesmí nečinně přihlížet těmto praktikám, ale naopak odstraňovat příčiny, které vedly ke vzniku intrik.

Pokud vedoucí zaměstnance odhalí intrikána či pleticháře je nutné s ním promluvit a důrazně mu vysvětlit, jak svým chováním porušuje podnikovou morálku a jedná nekolegiálně. Důležité je zjistit, jaké důvody ho vedly k takovému chování a

---

<sup>37</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 67. ISBN 80-7261-127-5.

zpracovat na odstranění příčin. Intrikáni, kteří jsou zbaveny anonymity, většinou přestávají vyvolávat neklid.

**d) Nezlehčovat stížnosti zaměstnanců**, se kterými přicházejí za nadřízeným zaměstnancem. Je třeba stěžujícího se zaměstnance vyslechnout, ověřit si zda dotyčný mluví pravdu (například pozorováním vztahů mezi nimi) a následně podniknout kroky k nápravě. Pokud by se nadřízený v tomto případě distancoval od řešení problémů a stížností, mohly by konfliktní situace vyústit v šikanu či mobbing. Navíc by zaměstnanec ztratil důvěru k nadřízenému pracovníkovi, se kterou se na něj obracel.

*„Pro zaměstnance není důležité to, co se mu subjektivně přihodilo, nýbrž to, co při tom subjektivně cítí! Psychologové zjistili, že stupeň rozčilení u člověka odpovídá stupni jeho nespokojenosti. Je tedy zpravidla známkou hluboké nespokojenosti, když zaměstnanec vyvolá velký skandál kvůli maličkosti“<sup>38</sup>.*

### 5.3 Prevence z pohledu jedince

Preventivní opatření, které může jedinec sám vykonávat je celá řada. Prevencí se zabývá mnoho autorů. Níže jsou popsány ty nejdůležitější a nejefektivnější.

Ještě před samotným nástupem na pracovní pozici by se měl zaměstnanec důkladně seznámit s pracovní smlouvou, jejíž formulace může leccos vypovídat. Podezřelé je pokud obsahuje kličky, podivné formulace, zákazy či příkazy. Je vhodné, aby se zaměstnanec seznámil s pracovním prostředím, atmosférou a zjistil si co nejvíce informací o chodu organizace.

Další preventivní opatření podle S. a M. McConnon<sup>39</sup>:

**a) Předpojatost k určitým lidem** způsobuje vznik konfliktních situací. Přitom lze takové nedorozumění poměrně snadno odstranit díky upřímného rozhovoru mezi jedincem, který je pro druhého nepřijemný. Lze předpokládat, že pokud nám je někdo nepřijemný, jsme nepřijemní i my pro něho. Proti předpojatosti lze postupovat tím, že si uvědomíme a pochopíme úmysly druhých lidí, aniž bychom je odsoudili. Pokud jsme schopni a ochotni akceptovat názory, postoje a jiné rozdílnosti lidí, pak je pravděpodobněji nižší výskyt konfliktních situací.

**b) Hovořit dříve než pozdě** se vyplatí, pokud ucítíme, že ve vztahu k jinému zaměstnanci není něco v pořádku. Nejlépe je promluvit si o napětí mezi sebou, i v případě, že dosud neznáme příčinu. Lidé, mající schopnost rozpoznávat problémy již

---

<sup>38</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 70. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>39</sup> McCONNON, S. a M. McCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti: umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 114-118. ISBN 978-80-247-3003-5.

v počátku jejich vzniku, mohou také v čas zakročit. Tato metoda je účinná a díky ní lze předejít rozvoji konfliktu.

**c) Nevracet se k minulosti** a nevytahovat problémy, které se staly v minulosti. Neustálým omýváním starých záležitostí se konflikty rozšiřují a prohlubují. Nejlepším způsobem, jak tomu předejít je zůstat v přítomnosti a snažit se řešit současnost. To co se děje právě nyní lze změnit. Naopak vytažováním minulosti se nic nevyřeší. Zaměstnanec je frustrován, pokud je neustále kritizován za to, co udělal v minulosti a dochází u něj k nechuti plnit další zadané úkoly.

**d) Snažit se o vcítění** do situace druhých lidí. Je důležité si uvědomit, jak by se člověk mohl cítit v partnerově situaci. Jde o porozumění a vcítění se do pocitů a myšlenek druhých lidí. To samé platí i při řešení sporů. Pokud se podíváme na konfliktní situaci pohledem partnera, možná pochopíme jeho chování. Vcítění se do druhých lidí není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje dlouhodobé zkušenosti a schopnost vnímání odlišných názorů nebo postojů, než jsou ty naše.

Kratz<sup>40</sup> doplňuje další preventivní opatření, které může učinit sám jednatel:

**e) Bránit se osobním útokům**, které praktikují někteří lidé, aby dali najevo svou domnělou převahu a prosadili své záměry na úkor druhých. Nezáleží na tom, proč a z jakého důvodu to dělají, jelikož většinou mají takové chování již v povaze. Důležité je abychom se včas dokázali bránit a nebyli jsme tak zahrnutí do úzkých. Pochopitelně je na každém, které chování ještě toleruje, a které již ne. Každopádně pokud se nežádoucí chování opakuje, musíme zakročit, jinak by se mohlo stát, že by občasné konflikty mohly vyústit v šikanu nebo mobbing. Pokud budeme úspěšní a nenecháme si chování ze strany útočníka líbit, lze předpokládat, že se se takové praktiky nebudou dále rozvíjet.

**f) Dodržovat skupinové normy** a sjednotit se tak s ostatními spolupracovníky v týmu nebo skupině. Každá skupina si stanovuje svá vlastní pravidla, normy a způsoby jednání, kterými se liší od ostatních. Jedná se zejména o neformální normy, jako jsou různé formy pozdravu, narozeninové oslavy, společné obědy, nepsaná pravidla členů skupiny před útoky ze strany jiných osob a společné oslavy ukončení pracovního týdne, měsíce apod. Každý člen dané skupiny nebo týmu by se měl přizpůsobit těmto normám. Je důležité, aby jeden zaměstnanec nevybočoval od ostatních. Tím by mohly vznikat nedorozumění a konflikty, které by v konečném důsledku způsobily neefektivní fungování týmu a rozpory mezi jednotlivými členy.

---

<sup>40</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 110. ISBN 80-7261-127-5.

Skupinové nebo týmové normy se mohou lišit od podnikových cílů anebo se s nimi mohou shodovat. V každém případě je nezbytné z hlediska prevence je přijmout a podílet se na jejich plnění. Pro mnoho lidí je důležité postavení a uznání v týmu stejně jako úcta nadřízeného.

**g) Neodhalovat své slabiny**, když se začleňuje nový zaměstnanec do organizace a následně do příslušného oddělení. Noví zaměstnanci přicházející na nové pracovní místo jsou zpravidla náchylnější ke vzniku konfliktních situací. Děje se tak zejména v prostředí menších firem, kde je tým pracovníků složen z malého počtu lidí, kteří se tudíž dobře znají. Je tedy časté, že se k nově příchozímu zaměstnanci chovají odtažitě a nechtějí ho přijmout mezi sebe.

Nováčkoví pochopitelně chybí suverenita a v novém prostředí se nemusí cítit dobře. Vše okolo něj je nové, cizí a všude na něj číhají pasti, které při nesprávném odhadu situace sklapnou.

Aby se nově příchozí zaměstnanec dobře začlenil do kolektivu, je třeba z hlediska prevence podniknout kroky, které mu v tom mohou pomoci. Před vstupem na pracovní místo je třeba si nechat důkladně vysvětlit své kompetence a odpovědnosti. Nepracovat příliš horlivě, spíše se na vše vyptávat, vyčkávat a pozorovat své okolí. Snažit se navázat kladný vztah se svými podřízenými, spolupracovníky a nadřízenými. Všeobecně snažit se o co největší schopnost vcítění při utváření mezilidských vztahů. V neposlední řadě je důležité seznámit se s neformálním chodem organizace.

**h) Snažit se vystupovat sebevědomě**, bez známek nejistoty. *„Tichý hlas a pohled většinou upřený k zemi jsou spojeny s příznačnými postoji a gesty: nejistí lidé si často upravují oblečení, pošukávají rukama, neustále se vrtí na židli, nohy obtáčejí kolem nohou židle, sedí na kraji sedadla, škrábou se na hlavě, strkají si prsty do pusy a kříží se je na prsou (upjaté držení těla, jež prosazuje touhu po ochraně a teple). To vše signalizuje intenzivně cítěnou nejistotu“<sup>41</sup>.*

Výše popsané příznaky nejistoty si jedinec nemusí uvědomovat, avšak spolupracovníkům takové signály jistě neuniknou. To poté může způsobovat problémy s navazováním mezilidských vztahů na pracovišti. Je tedy důležité, aby se člověk snažil vystupovat sebevědomě a nedal tak šanci vzniku konfliktních situací. Sebevědomý, přátelský, dobře naladěný a odvážný jedinec je rozhodně méně snadnou obětí pro vznik nepřátelského chování ze strany ostatních zaměstnanců.

---

<sup>41</sup> KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 104. IBSN 80-7261-127-5.

V každé větší organizaci by měl být připraven manuál k řešení konfliktů a konfliktních situací. Tyto politiky bývají zpracovány vrcholovým managementem organizací a jsou předmětem jednání mezi zaměstnavateli, zaměstnanci popřípadě odborovou organizací.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část předložené bakalářské práce aplikuje poznatky teoretických východisek z rešerše literatur uvedených v použitých zdrojích v konkrétní české organizaci X, metodou kvantitativního výzkumu, technikou dotazníkového šetření.

Organizace X je strojírenským výrobním podnikem, který zaměstnává přibližně 300 zaměstnanců. Zhruba 160 z nich pracuje na dělnických pozicích a ostatní zaměstnanci vykonávají další technické a administrativní pozice. Odbyt výrobků je ze 40% do České republiky a zbytek do zahraničí. Nejvýznamnější produktovou položkou jsou komponenty pro automobilový průmysl a petrochemii. Výroba vychází z dlouholeté tradice a je vybavena speciálními výrobními objekty a technologiemi. Organizace se mimo jiné zabývá i problematikou konfliktů na pracovišti. V nedávné době došlo k opakovaným změnám majitelů organizace.

Na základě výsledků výzkumu budou potvrzeny či zamítnuty stanovené hypotézy a zodpovězeny otázky výzkumu. Podrobnosti empirické části práce jsou detailně popsány níže.

Na závěr jsou vyhodnoceny a interpretovány získané výsledky výzkumu pomocí grafického znázornění. Ke každé otázce z dotazníku je přiřazen graf pro lepší zobrazení výsledků.

### 6.1 Podrobnosti dotazníkového šetření

#### Vymezení cíle výzkumu

Cílem je prozkoumat osobní zkušenosti pracujících zaměstnanců s konflikty a konfliktními situacemi v organizaci X.

Smyslem praktické části bakalářské práce je technikou dotazníkového šetření prověřit, zda se teoretická východiska shodují s praxí nebo v opačném případě jestli zde můžeme nalézt rozdíly.

#### Otázky výzkumu a hypotézy

Tématem výzkumu jsou osobní zkušenosti zaměstnanců s konflikty a konfliktními situacemi na pracovišti. K upřesnění zkoumané problematiky jsou níže stanoveny otázky výzkumu, hypotézy a argumenty k hypotézám.

### **Otázky výzkumu:**

1. Jaký vliv má školení zaměstnanců týkající se konfliktů a konfliktních situací na povědomí o této problematice mezi zaměstnanci?
2. Ovlivňuje postoj vedení organizace k řešení konfliktů celkové klima na pracovišti?
3. Mají preventivní opatření proti vzniku konfliktů a konfliktních situací vliv na vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci?

### **Formulace hypotéz a jejich argumenty:**

**Hypotéza č. 1:** Čím častěji probíhají školení zaměřené na konflikty, tím se zvyšuje povědomí o tomto jevu mezi zaměstnanci.

Argument k hypotéze: Zaměstnanci jsou seznámeni s problematikou konfliktů a konfliktních situací na pracovišti, neboť jsou pravidelně proškoleni ze strany vedení společnosti touto problematikou.

**Hypotéza č. 2:** Pokud vedení nezaujme stanovisko k řešení konfliktu, tak tím negativně ovlivňuje klima na pracovišti.

Argument k hypotéze: Na pracovišti panuje stísněná atmosféra, neboť se zde v nedávné době vyskytnul případ konfliktní situace a vedení organizace nezaujalo k tomuto jevu stanovisko.

**Hypotéza č. 3:** Pokud je kladen důraz na prevenci proti vzniku konfliktů, tak jsou lepší vztahy mezi vedením a zaměstnanci.

Argument k hypotéze: V organizaci panují méně formální vztahy mezi vedením a zaměstnanci, neboť zaměstnanci jsou mimo jiné seznámeni s otázkami prevence proti mobbingu, bossingu, staffingu a jiným projevům konfliktních situací na pracovišti.

Stanovené hypotézy byly odvozeny z literárních podkladů teoretické části bakalářské práce a následně přizpůsobeny konkrétní organizaci X.

### **Výzkumný vzorek**

Subjektem výzkumu jsou pracující zaměstnanci organizace X. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 110 pracujících zaměstnanců (mužů i žen) různého postavení (kromě dělnických profesí), věku a délky praxe v oboru v organizaci X.

### **Výzkumná metodika**

Empirický výzkum se uskutečnil metodou kvantitativního výzkumu, technikou dotazníkového šetření.



Pro výzkumný vzorek respondentů byl vytvořen dotazník. Dotazník byl navržen tak, aby na základě získaných odpovědí respondentů bylo možné potvrdit či zmítnout stanovené hypotézy výzkumu.

Respondentům bude nejdříve položena otázka, zda mají zájem se zúčastnit dotazníkového šetření. Pokud je nebude problematika konfliktů a konfliktních situací zajímat, nebo z jiného důvodu si nebudou přát dotazník vyplnit, nebudou nuceni, jelikož účast na výzkumu je zcela dobrovolná.

### **Časová organizace výzkumu dle jeho fází**

V této části je popsán detailní časový rozvrh jednotlivých fází výzkumu. Fáze výzkumu jsou: přípravná fáze, realizační fáze a hodnotící fáze.

První, přípravná fáze empirického výzkumu byla zhotovena do poloviny měsíce prosince roku 2014. V této části byly rozepsány podrobnosti vlastního empirického výzkumu. Bylo zde stanoveno téma empirického výzkumu, hypotézy, argumenty k hypotézám a otázky k výzkumu, dále výzkumný vzorek respondentů a v neposlední řadě metodika výzkumu. Tato část je popsána výše.

Následně v druhé, realizační fázi výzkumu jsou podrobně popsány požadavky na respondenta, též detailní časový plán, který je potřebný k vyplnění dotazníku a to následovně.

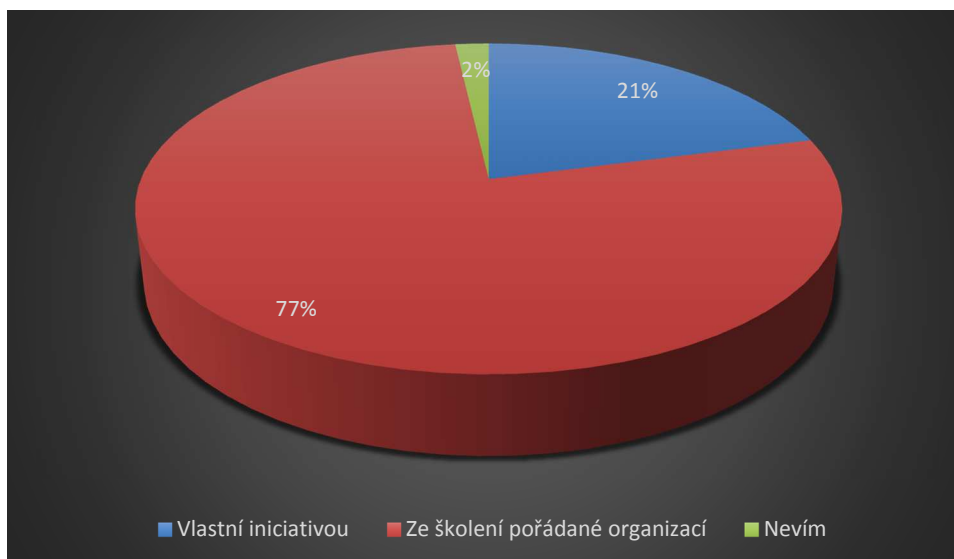
Respondenti jsou pracující zaměstnanci organizace X, různých věkových skupin, kteří zde vykonávají rozmanité profesní pozice.

Respondentům je předložen tištěný dotazník s 17 otázkami týkající se konfliktů a konfliktních situací na pracovišti organizace X. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere přibližně 15 minut. Je osobně předkládán zaměstnancům v závodní jídelně v době jejich zákonné pracovní přestávky nebo je možnost vyplnění přímo u vedoucího zaměstnance, který se po dohodě nabídnul, že zbylé dotazníky ponechá u sebe v kanceláři, kde si je zaměstnanci mohou vyplnit.

Poslední, hodnotící fáze byla zhotovena v průběhu měsíce února roku 2015. Tato část je podrobněji sepsána níže pod body výsledky výzkumu, interpretace a diskuse výsledků a závěry výzkumu.

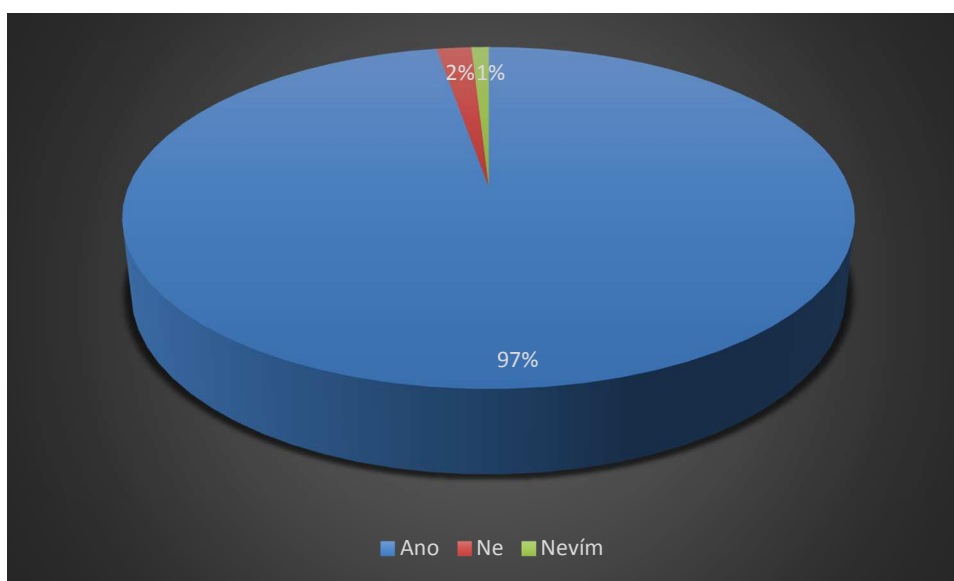
## 6.2 Výsledky výzkumu

Graf 1: Zdroje získaných informací o problematice konfliktů  
„O problematice konfliktů a konfliktních situacích jste získal/a nejvíce informací:“



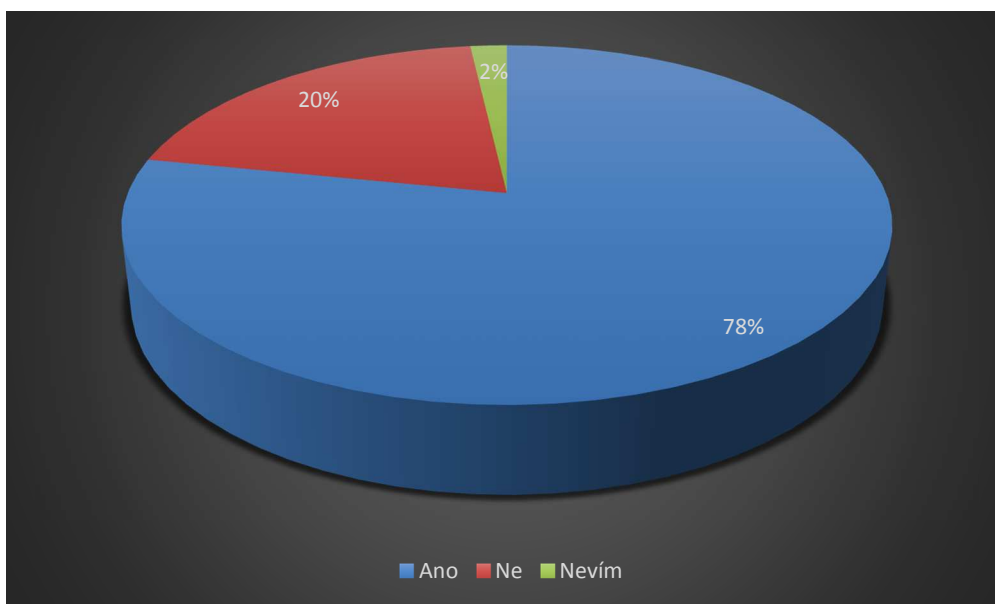
Zdroj: autorka práce

Graf 2: Školení organizace týkající se konfliktů na pracovišti  
„Pořádá organizace pravidelná školení týkající se konfliktů a konfliktních situací na pracovišti?“



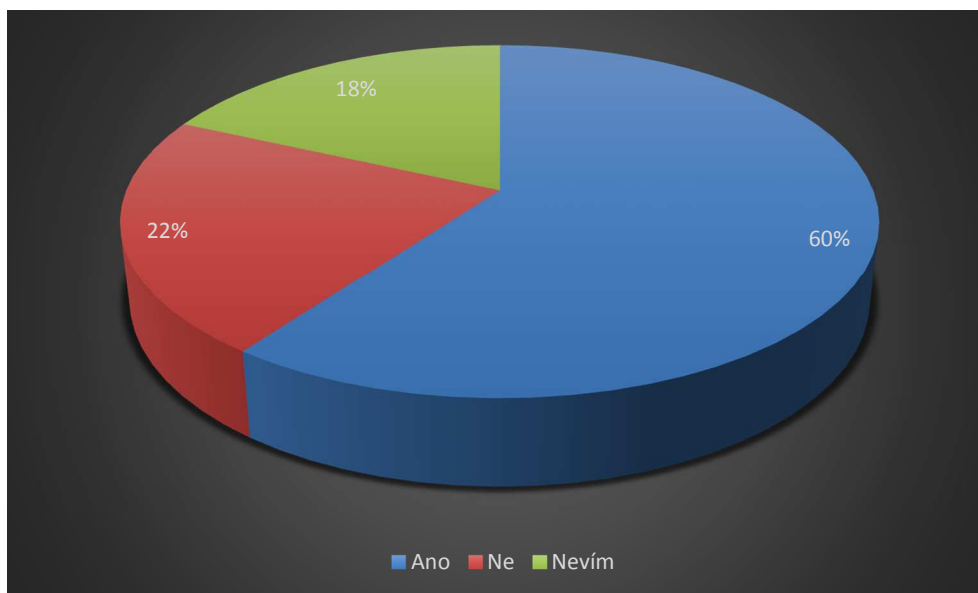
Zdroj: autorka práce

Graf 3: Problematika mobbingu, bossingu a staffingu  
„Jste seznámen/a s problematikou mobbingu, bossingu a staffingu?“



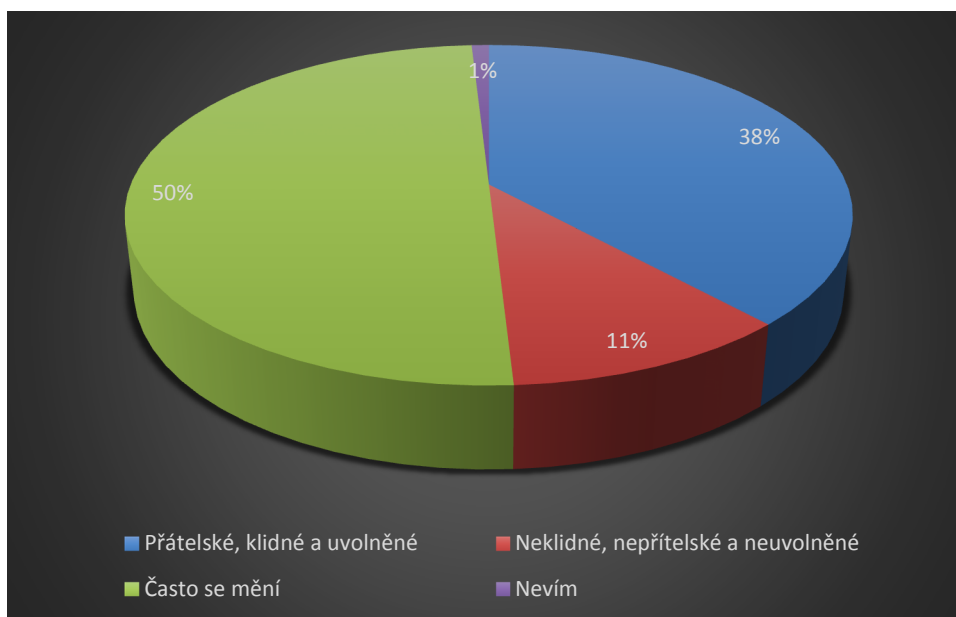
Zdroj: autorka práce

Graf 4: Nedávný projev konfliktu či konfliktní situace na pracovišti  
„Vyskytnul se v nedávné době projev konfliktu či konfliktní situace?“



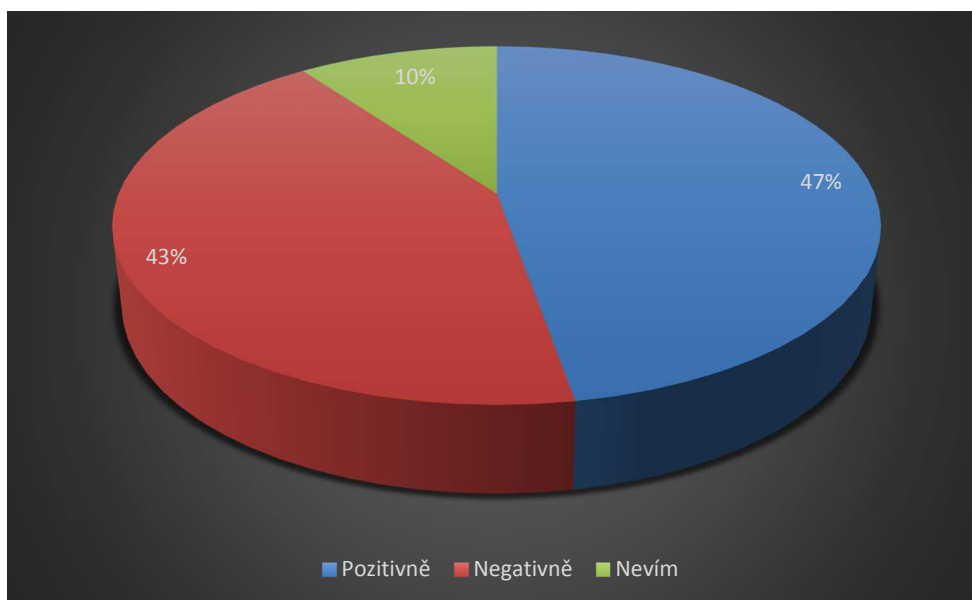
Zdroj: autorka práce

Graf 5: Klima na pracovišti  
 „Jaké klima převládá na Vašem pracovišti?“



Zdroj: autorka práce

Graf 6: Vliv vedení organizace na celkové klima na pracovišti  
 „Jak přispívá vedení organizace k celkovému klimatu na pracovišti?“



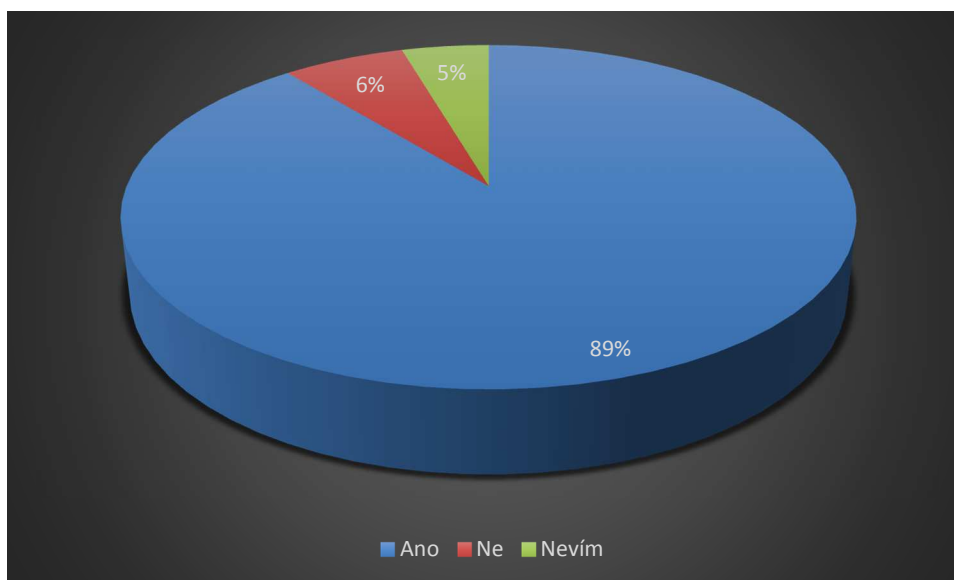
Zdroj: autorka práce

Graf 7: Postoj vedení organizace při první známce výskytu konfliktního chování  
„Jaký postoj zaujímá vedení organizace v případě, kdy se na pracovišti vyskytnou první známky konfliktního chování?“



Zdroj: autorka práce

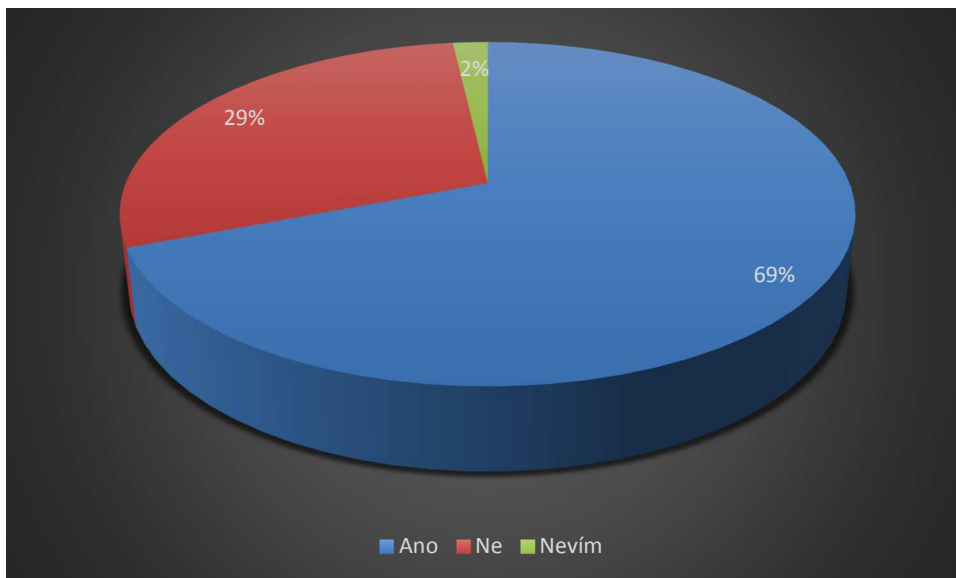
Graf 8: Důraz organizace na prevenci proti vzniku konfliktů  
„Klade organizace důraz na prevenci proti vzniku konfliktů a konfliktních situací?“



Zdroj: autorka práce

Graf 9: Prevence vzniku konfliktů jako dobrý způsob udržení si vztahů mezi vedením a zaměstnanci

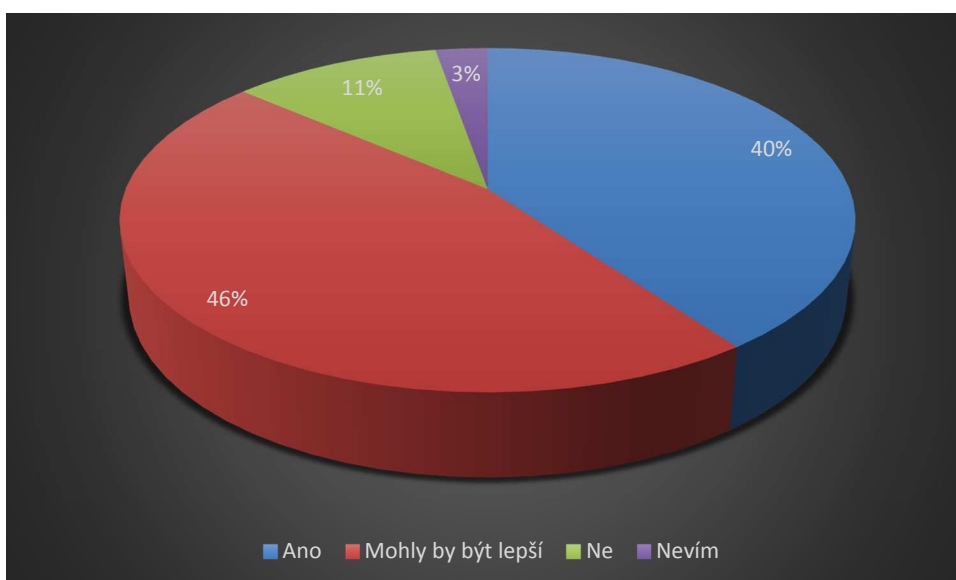
„Vnímáte prevenci vzniku konfliktů mimo jiné i jako dobrý způsob udržení si dobrých vztahů mezi vedením organizace a zaměstnanci?“



Zdroj: autorka práce

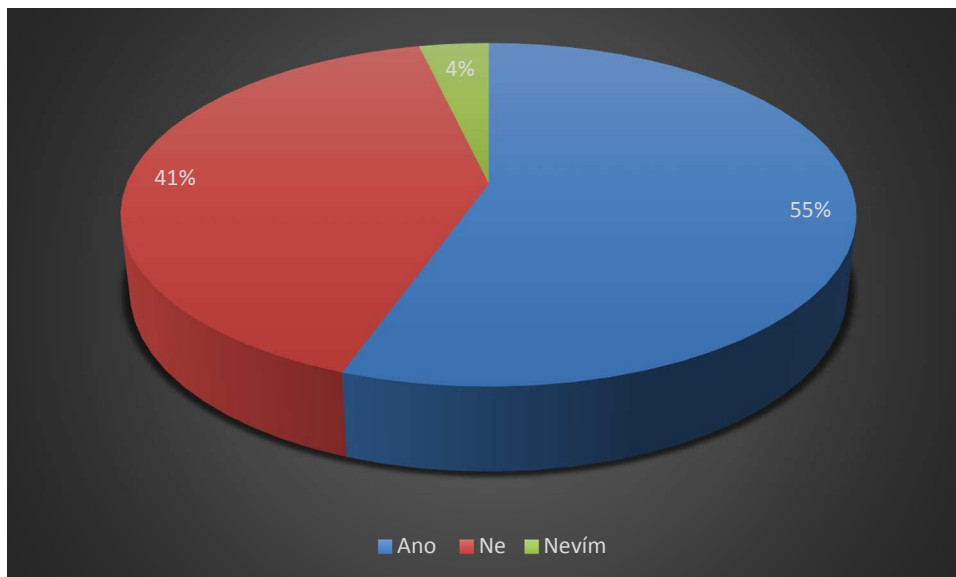
Graf 10: Spokojenost se současnými vztahy na pracovišti

„Jste spokojen/a se současnými vztahy na pracovišti?“



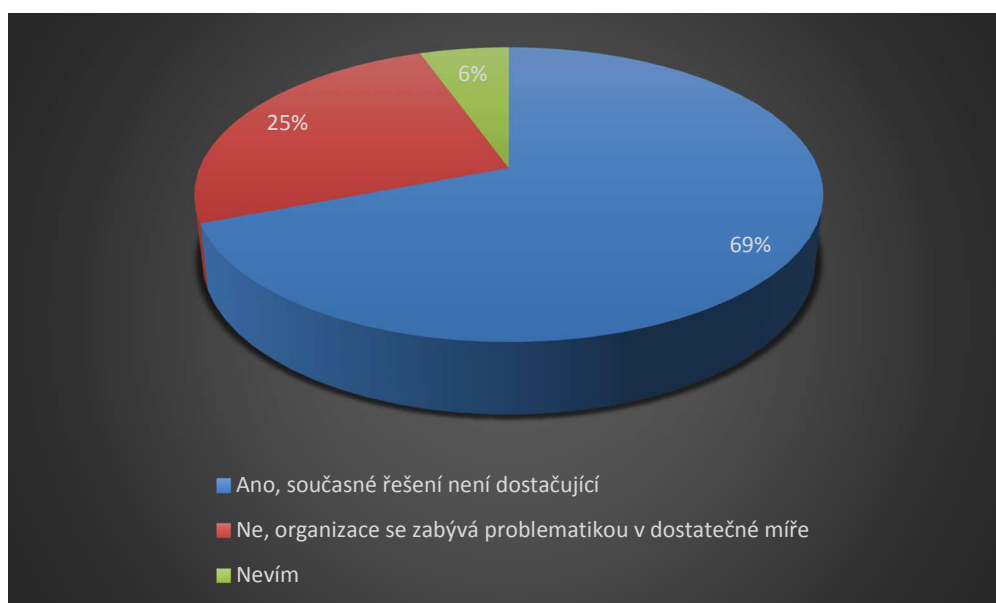
Zdroj: autorka práce

Graf 11: Podpora vedení organizace při řešení konfliktů  
„Pocítujete, že jako zaměstnanci organizace máte podporu vedení při řešení vzniklých  
konfliktních situacích?“



Zdroj: autorka práce

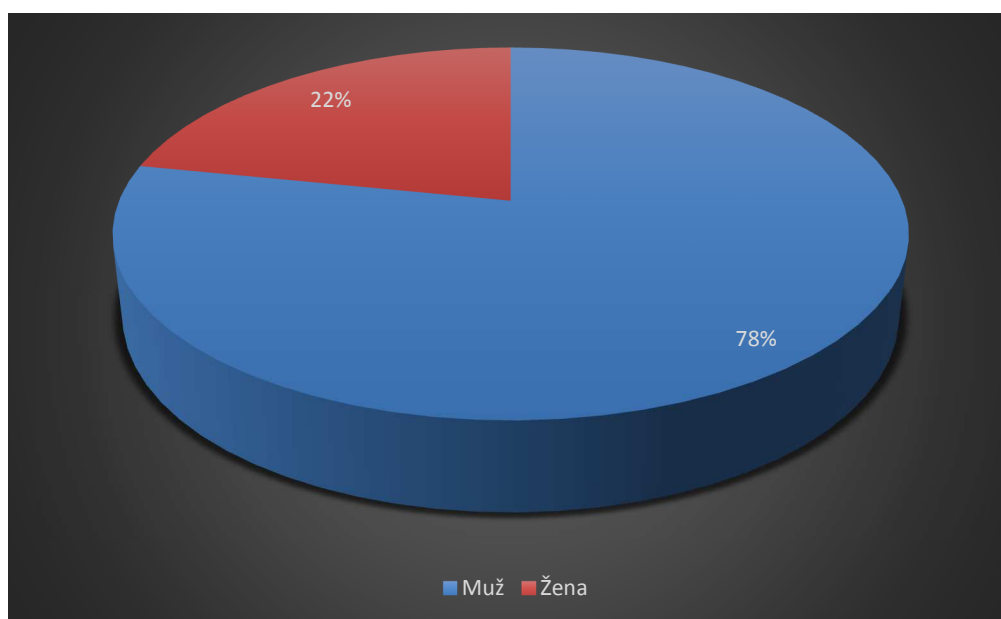
Graf 12: Problematika konfliktů na pracovišti v budoucnosti  
„Máte pocit, že by se organizace v budoucnosti měla více zabývat problematikou  
konfliktů a konfliktních situací na pracovišti?“



Zdroj: autorka práce

Graf 13: Pohlaví respondentů

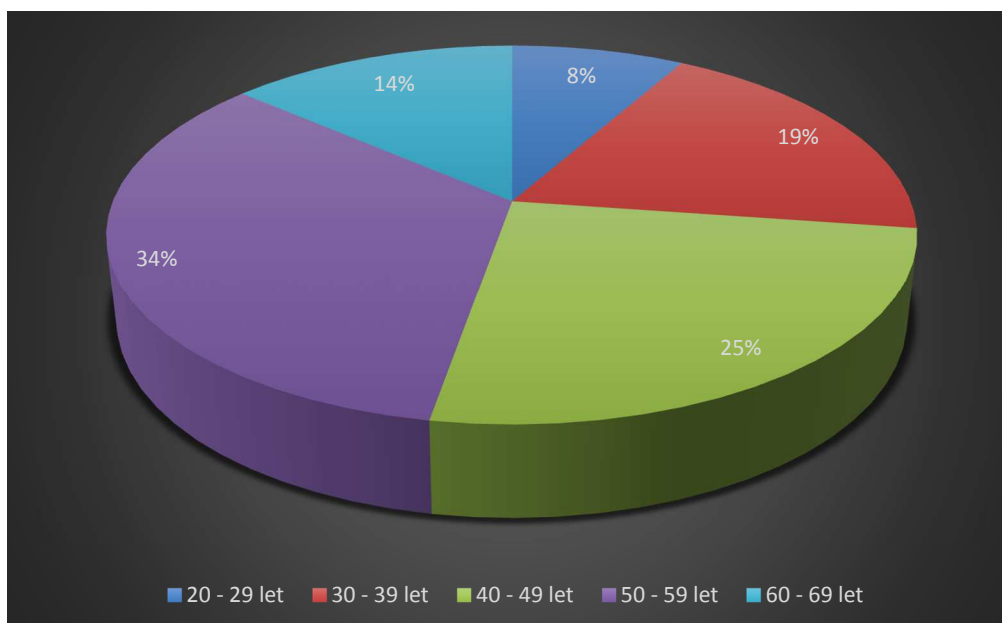
„Jste:“



Zdroj: autorka práce

Graf 14: Věk respondentů

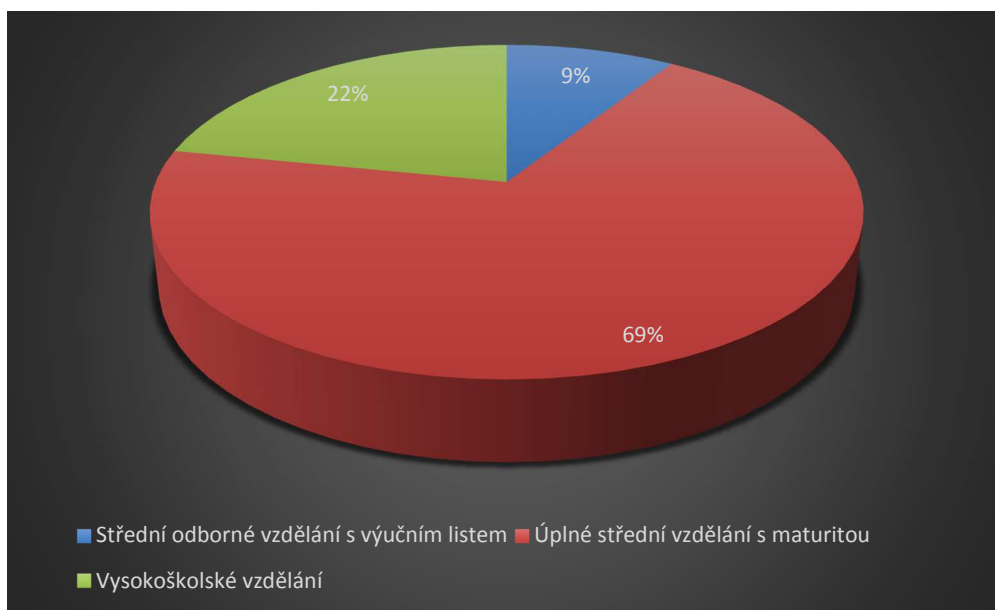
„Váš věk:“



Zdroj: autorka práce

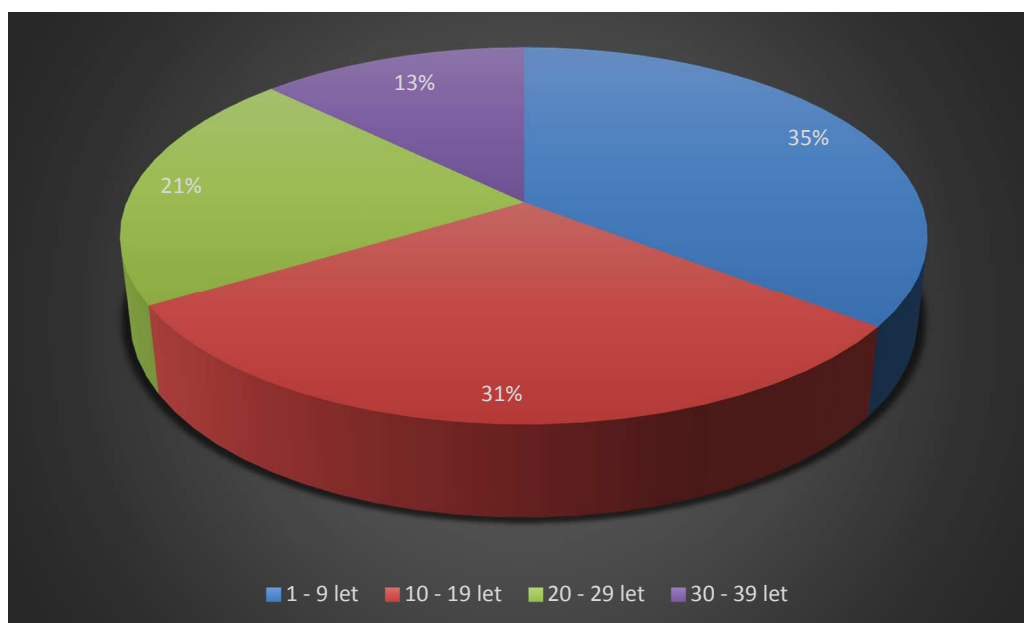


Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů  
„Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“



Zdroj: autorka práce

Graf 16: Délka praxe respondentů v oboru  
„Délka Vaší praxe v oboru:“



Zdroj: autorka práce

Graf 17: Pracovní pozice respondentů v jednotlivých úsecích organizace  
 „Ve kterém úseku organizace vykonáváte Vaši pracovní pozici?“



Zdroj: autorka práce

### 6.3 Interpretace a diskuse výsledků

Cíl empirické části byl naplněn. Dotazníkovým šetřením byly prozkoumány osobní zkušenosti zaměstnanců s konflikty a konfliktními situacemi v organizaci X. Byli tázáni na sedmnáct otázek týkajících se problematiky konfliktů, jejich prevence, vlivu organizace a několik otázek osobního charakteru.

Dotazník řádně odevzdalo 110 zaměstnanců organizace X. Několik zaměstnanců odmítlo dotazník vyplnit (do 5%). Udávali důvody jako například nedostatek času, nezájem o danou problematiku anebo obavy ze ztráty anonymity před ostatními respondenty.

Na základě dotazníkového šetření uskutečněného v organizaci X lze potvrdit či zamítnout stanovené hypotézy výzkumu.

**Hypotéza č. 1** se potvrdila a to na základě prvních třech otázek stanovených v dotazníku.

Na první otázku, která zní: „O problematice konfliktů a konfliktních situacích jste získal/a nejvíce informací?“, odpověděla většina (77% respondentů) ze školení pořádané organizací. Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci organizace, kteří volili tuto odpověď, jsou seznámeni s problematikou konfliktů a konfliktních situací dostatečně z prostředí, kde vykonávají své pracovní pozice. Avšak nutno zmínit i menšinovou odpověď (21% respondentů), kteří vyhledávají informace z jiných zdrojů, což může být zapříčiněno větším zájmem o danou problematiku.

Další otázka potvrzující danou hypotézu zní: „Pořádá organizace pravidelná školení týkající se konfliktů a konfliktních situací na pracovišti?“. Téměř jednoznačně (97% respondentů) zaměstnanci organizace volili kladnou odpověď ano. Další 2% respondentů se přiklonila k zápornému slovu ne, na které pravděpodobně odpověděli nově přijatí zaměstnanci, kteří ještě neabsolvovali dané školení.

Třetí otázka dotazníku potvrzující hypotézu číslo jedna zní: „Jste seznámen/a s problematikou mobbingu, bossingu a staffingů?“. Kladná odpověď ano byla zvolena většinou zaměstnanců (78% respondentů). Jelikož se jedná o pojmy, které mohou být řadě zaměstnanců jiných organizací cizí, je toto číslo vysoké a poukazuje na znalost zmíněné problematiky. Druhá nejčastější, avšak minoritní odpověď zněla ne, což prokazuje na neznalost těchto pojmů u 20% respondentů.

**Hypotéza č. 2** se potvrdila na základě několika otázek z dotazníkového šetření, jež jsou popsány níže.

Na otázku pod číslem čtyři, zda se v nedávné době projevil konflikt či konfliktní situace odpovědělo 60% respondentů, že ano. Druhou nejčastější odpovědí (22% respondentů) bylo ne a zbylých 18% respondentů nevědělo o žádném konfliktu či konfliktní situaci v poslední době. Z hlediska většinové odpovědi, lze tedy říci, že nějaký projev konfliktního chování zaměstnanci na svém pracovišti zaznamenali.

K přesnějšímu zjištění, jaké je celkové klima v současnosti na pracovišti, napomáhá otázka číslo pět: „Jaké klima převládá na Vašem pracovišti“ a otázka číslo deset: „Jste spokojena/a se současnými vztahy na pracovišti?“. Na otázku číslo pět odpovědělo 50% respondentů, že se klima často mění a 11% respondentů se přiklonilo k neklidnému, nepřátelskému a neuvolněnému klimatu. 38% respondentů považuje klima na pracovišti za přátelské, klidné a uvolněné. Z celkového pohledu na otázku lze usuzovat, že současné klima na pracovišti je vnímáno tak, že by zaměstnanci chtěli, aby se zlepšilo. Zmíněné zjištění potvrzuje otázka číslo deset, kde většina 46% respondentů uvádí, že současné vztahy na pracovišti by mohly být lepší a 11%

respondentů dokonce není zcela spokojeno se současným stavem. 40% respondentů je spokojeno se současnými pracovními vztahy na pracovišti.

Konflikty či konfliktní situace a disharmonie vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti tedy v současné době existují. Následné otázky z dotazníkového šetření poukážejí na to, jak se staví vedení organizace k řešení konfliktů na pracovišti.

Na otázku číslo sedm většina (57% respondentů) odpověděla, že vedení organizace nezaujme žádný postoj v případě, kdy se na pracovišti vyskytnou první známky konfliktního chování. 37% respondentů uvedlo, že vedení ihned zakročí a zabrání dalšímu rozvoji konfliktní situace. Zbýlých 6% respondentů se nepřiklonilo k žádné z variant.

Ovlivnění klimatu na pracovišti vedením organizace vychází z otázky: „Jak přispívá vedení organizace k celkovému klimatu na pracovišti?“. Na otázku odpověděli zaměstnanci ze 47% odpovědí pozitivně, avšak 43% respondentů odpovědělo, že negativně. Zbýlých 10% respondentů se nepřiklonilo k žádné z těchto odpovědí. Z tohoto lze vyvodit, že ačkoliv většina vnímá vliv vedení organizace pozitivně, je zde hodně těch, kteří spokojeni nejsou nebo se nepřiklonili ani k pozitivnímu ano k negativnímu vlivu. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že zaměstnanci pociťují, že vedení organizace nezlepšuje klima na pracovišti.

Ačkoliv vedení organizace příliš nenapomáhá pozitivnímu klimatu na pracovišti, je třeba uvést, že na základě zjištění výsledků z otázky číslo jedenáct: „Pociťujete, že jako zaměstnanci organizace máte podporu vedení při řešení vzniklých konfliktních situacích?“, 55% respondentů odpovědělo, že cítí podporu, když se dostanou do konfliktu s ostatními zaměstnanci. Pomoc od vedení organizace hraje důležitou roli pro zaměstnance, který se do takové situace dostane, jelikož ví, že se má na koho obrátit.

**Hypotéza č. 3** se potvrdila na základě dvou otázek z dotazníkového šetření, na něž respondenti organizace X odpověděli.

Otázka formulována jako: „Vnímáte prevenci vzniku konfliktů mimo jiné i jako dobrý způsob udržení si dobrých vztahů mezi vedením organizace a zaměstnanci?“, byla předložena respondentům, kteří v 69% odpověděli na otázku slovem ano a dalších 29% respondentů se přiklonilo k volbě slova ne.

Otázka číslo osm se ptala, zda klade organizace důraz na prevenci proti vzniku konfliktů a konfliktních situací. 89% respondentů odpovědělo, že ano a 6% respondentů, že ne.

Z těchto dvou otázek lze vyvodit závěr, že organizace klade důraz na prevenci proti vzniku konfliktů a konfliktních situací a přispívá tak k lepším vztahům mezi

vedením a zaměstnanci na pracovišti. Preventivní program, který je zakotven v organizaci zlepšuje vztahy tím, že posiluje vzájemnou podporu mezi jednotlivými zaměstnanci a rovněž podporuje důvěru mezi vedením organizace a zaměstnanci.

**Vzorek výzkumu** je charakterizován pohlavím, věkem, nejvyšším dosaženým vzděláním, délkou praxe a zařazením do určitého úseku organizace, kde vykonávají svoji pracovní pozici.

Z hlediska pohlaví tvoří prostředí organizace převážně muži (78% respondentů) a z menšiny ženy (22% respondentů). Vzhledem k zaměření organizace je převaha mužského pohlaví zcela normálním jevem, jelikož žen v technických oborech je z dlouhodobého hlediska stále málo.

Průměrný věk respondentů je 48 let. Nejpočetnější je skupina ve věku od 40 do 49 let a od 50 do 59 let. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci od 20 do 29 let.

Respondenti byli tázáni na nejvyšší dosažené vzdělání. Většina (69% respondentů) má úplné střední vzdělání s maturitou, 22% respondentů vysokoškolské vzdělání a 9% respondentů střední odborné vzdělání s výučním listem. Tato skladba vzdělání, kdy převážná většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání a kdy střední odborné vzdělání s výučním listem a vysokoškolské vzdělání tvoří menšinovou část v organizaci, je v praxi běžná.

Délka praxe respondentů je v průměru 15 let. Nejvíce zaměstnanců má praxi od 1 do 9 let a od 10 do 19 let. Nejméně početnou skupinu (13% respondentů) tvoří zaměstnanci s praxí od 30 do 39 let.

Respondenti vykonávají rozmanité pracovní profese. Každá z profesí spadá do jednoho ze čtrnácti úseků organizace X. Nejvíce (z 14%) je zastoupen úsek prodeje a marketingu a stejně tak i úsek řízení jakosti. Dále úsek mechanického provozu (z 13%) a úsek technické přípravy výroby (z 12%).

Výše popsané výsledky získané dotazníkovým šetřením se propojují s teorií uvedenou v teoretické části bakalářské práce. Například hypotéza č. 1 potvrzuje, že pokud probíhají v organizaci pravidelná školení zaměřená na konflikty, pak jsou zaměstnanci informováni o této problematice a snižuje se tak pravděpodobnost výskytu nežádoucího chování na pracovišti, tak jak bylo popsáno v kapitole prevence konfliktů.

Druhá hypotéza výzkumu, která se rovněž potvrdila, souvisí s kapitolou klima na pracovišti. Pokud vedení organizace nezaujímá postoj k vzniklým konfliktním situacím, pak dochází ke ztrátě důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Pokud zaměstnanci nevidí podporu ve vedení, ztrácí tím tak pocit, že se mají na koho obrátit a kdo by je mohl podpořit.

Poslední hypotéza výzkumu má rovněž základ v teoretické části práce. Důraz organizace na preventivní opatření vůči konfliktům a konfliktním situacím je zcela klíčovým v dané problematice. Prevence je rovněž přínosná i pro vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem.

Všechny úkoly výzkumu byly splněny. Byly zjištěny osobní zkušenosti s konflikty a konfliktními situacemi pracujících zaměstnanců organizace X a to zejména z hlediska znalosti zmíněné problematiky obecně, dále jak vnímají roli vedení organizace v tomto směru a v neposlední řadě prevence tohoto nežádoucího chování a jednání. Byly potvrzeny všechny hypotézy výzkumu na základě dotazníkového šetření. V neposlední řadě byly propojeny výsledky výzkumu s teoretickými poznatky bakalářské práce.

#### **6.4 Závěry výzkumu**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 110 zaměstnanců organizace X různého věku, délky praxe v oboru, vzdělání a pracovní pozice.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly zodpovězeny všechny otázky výzkumu. Na první otázku, tedy jaký vliv má školení zaměstnanců týkající se konfliktů a konfliktních situací na povědomí o této problematice mezi zaměstnanci odpověděla potvrzená hypotéza č. 1 tak, že čím častěji probíhají školení zaměřené na konflikty, tím se zvyšuje povědomí o tomto jevu mezi zaměstnanci. Rovněž otázka druhá, zda ovlivňuje postoj vedení organizace k řešení konfliktů celkové klima na pracovišti, byla odpovězena hypotézou č. 2 ve znění, že pokud vedení organizace nezaujme stanovisko k řešení konfliktů, tak tím negativně ovlivňuje klima na pracovišti. Poslední, třetí otázka výzkumu zněla, zda mají preventivní opatření proti vzniku konfliktů vliv na vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci zodpověděla hypotéza č. 3 tak, že pokud je kladen důraz na prevenci proti vzniku konfliktů, tak jsou lepší vztahy mezi vedením a zaměstnanci.

Znepokojujícím faktem je pouze zjištění, že i když v organizaci X probíhají pravidelná školení zaměřená na danou problematiku, vnímají někteří zaměstnanci postoj vedení organizace k řešení konfliktů spíše negativně. K tomuto faktu přispívá skutečnost, že v organizaci X v relativně krátké době proběhly opakované změny majitelů, což s sebou přináší narušení stabilního prostředí a následné personální změny. Avšak dle zjištění, tento fakt nemá vliv na spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti, jelikož převážná část zaměstnanců odpověděla, že je spokojena.

## ZÁVĚR

Cíle teoretické části práce byly naplněny. Autorka popsala problematiku konfliktů a konfliktních situací na pracovišti. Rozvedla ji z pohledu sociologie a psychologie, uvedla klima na pracovišti, které ovlivňuje vznik konfliktů, zabývala se projevy, řešením a prevencí konfliktů. Výsledkem je ucelený pohled na problematiku konfliktů na pracovišti a jejich prevenci.

Praktická část práce rovněž naplnila své cíle. Byly prozkoumány osobní zkušenosti zaměstnanců s konflikty a konfliktními situacemi v konkrétní organizaci, metodou kvantitativního výzkumu, technikou dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly získané odpovědi graficky zaznamenány a interpretovány ve výsledcích výzkumu. Výsledkem byla zjištěna současná zkušenost se zmíněným jevem mezi zaměstnanci konkrétní organizace a porovnána s teoretickými poznatky teoretické části bakalářské práce.

Teoretická rovina problematiky konfliktů na pracovišti by se nadále mohla podrobněji zabývat vlivem současných jevů (například ekonomická krize, stresující zaměstnání, nezaměstnanost, nedostatek času, neochota přijímat změny, učení se novému) na chování na pracovišti a následný možný vznik konfliktních situací, jelikož autorka práce postrádá o daném problému dostatek aktuálních informací.

Na základě empirického šetření je možné zkoumané organizaci předat následné doporučení, směřující k prevenci proti vzniku negativních jevů na pracovišti

Bakalářská práce může nalézt uplatnění pro vysokoškolskou oblast zejména studentům zajímaví se o tuto problematiku nebo těm, jejichž obor vyžaduje znalost konfliktů na pracovišti a jejich prevence. Z praktického hlediska lze předloženou práci využít v oblasti řízení lidských zdrojů při organizaci například školících akcí.

..

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. IBSN 978-80-7261-169-0.
- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003. IBSN 80-86517-34-9.
- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. IBSN 80-85943-81-6.
- FEHLAU, E. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. IBSN 80-247-0533-8.
- HOLÁ, L. *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. IBSN 80-247-0467-6.
- HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. IBSN 978-80-247-1593-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. IBSN 80-7261-033-3.
- KRATZ, H. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. IBSN 80-7261-127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. IBSN 978-80-7367-407-6.
- McCONNON, S. a M. McCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti: umění řešit spory a vytvářet důvěru a porozumění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. IBSN 978-80-247-3003-5.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. IBSN 978-80-247-2339-6.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. IBSN 978-80-247-4485-8.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. IBSN 80-247-0407-6.



SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. IBSN 978-80-247-2474-4.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

KLENSCH, J. *Conflict in the workplace*. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.uky-conflictresolution.yolasite.com>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zdroje získaných informací o problematice konfliktů.....	39
Graf 2: Školení organizace týkající se konfliktů na pracovišti.....	39
Graf 3: Problematika mobbingu, bossingu a staffingů.....	40
Graf 4: Nedávný projev konfliktu či konfliktní situace na pracovišti .....	40
Graf 5: Klima na pracovišti .....	41
Graf 6: Vliv vedení organizace na celkové klima na pracovišti.....	41
Graf 7: Postoj vedení organizace při prvním známce výskytu konfliktního chování ...	42
Graf 8: Důraz organizace na prevenci proti vzniku konfliktů .....	42
Graf 9: Prevence konfliktů jako dobrý způsob udržení si vztahů mezi vedením a zaměstnanci .....	43
Graf 10: Spokojenost se současnými vztahy na pracovišti .....	43
Graf 11: Podpora vedení organizace při řešení konfliktů .....	44
Graf 12: Problematika konfliktů na pracovišti v budoucnosti .....	44
Graf 13: Pohlaví respondentů.....	45
Graf 14: Věk respondentů .....	45
Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	46
Graf 16: Délka praxe respondentů v oboru .....	46
Graf 17: Pracovní pozice respondentů v jednotlivých úsecích organizace.....	47

## SEZNAM PŘÍLOH

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

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### KONFLIKTY A KONFLIKTNÍ SITUACE NA PRACOVÍŠTI

Prosím Vás o vyplnění dotazníku týkajícího se konfliktů a konfliktních situací na Vašem pracovišti. Jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut.

Na základě tohoto výzkumu chci zjistit, jaká je zkušenost s konflikty na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci organizace.

Výsledky dotazníkového šetření použiji ve své bakalářské práci, s nimiž se můžete seznámit v univerzitní knihovně Univerzity Jana Amose Komenského v Praze.

- 1. O problematice konfliktů a konfliktních situacích jste získal/a nejvíce informací:**
  - Vlastní iniciativou (například vyhledáváním informací v literaturách, na internetu apod.)
  - Ze školení pořádané organizací
  - Nevím
- 2. Pořádá organizace pravidelná školení týkající se konfliktů a konfliktních situací na pracovišti?**
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
- 3. Jste seznámen/a s problematikou mobbingu, bossingu a staffingu?**
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
- 4. Vyskytnul se v nedávné době nějaký projev konfliktu či konfliktní situace?**
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
- 5. Jaké klima převládá na Vašem pracovišti?**
  - Přátelské, klidné a uvolněné
  - Neklidné, nepřátelské a neuvolněné
  - Často se mění (nelze se přiklonit ani k pozitivní ani k negativní variantě)
  - Nevím
- 6. Jak přispívá vedení organizace k celkovému klimatu na pracovišti?**
  - Pozitivně
  - Negativně
  - Nevím
- 7. Jaký postoj zaujímá vedení organizace v případě, kdy se na pracovišti vyskytnou první známky konfliktního chování?**
  - Ihned zakročí a zabrání dalšímu rozvoji konfliktní situace
  - Nezaujme žádný postoj, spoléhá na to, že se vztahy urovnají „samy“

- Zcela ignoruje konfliktní chování
- Nevím

**8. Klade organizace důraz na prevenci proti vzniku konfliktů a konfliktních situací?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**9. Vnímáte prevenci vzniku konfliktů mimo jiné i jako dobrý způsob udržení si dobrých vztahů mezi vedením organizace a zaměstnanci?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**10. Jste spokojen/a se současnými vztahy na pracovišti?**

- Ano
- Mohly by být lepší
- Ne
- Nevím

**11. Pocit'ujete, že jako zaměstnanci organizace máte podporu vedení při řešení vzniklých konfliktních situacích?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**12. Máte pocit, že by se organizace v budoucnosti měla více zabývat problematikou konfliktů a konfliktních situací na pracovišti?**

- Ano, současné řešení není dostačující
- Ne, organizace se zabývá problematikou v dostatečné míře
- Nevím

**13. Jste:**

- Muž
- Žena

**14. Váš věk:**

.....

**15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Úplné střední vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

**16. Délka Vaší praxe v oboru:**

.....

**17. Ve kterém úseku organizace vykonáváte Vaši pracovní pozici?**

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a za čas, který jste nad ním strávili.

Věra Bukáčková  
(studentka oboru manažerská studia – řízení lidských zdrojů)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autorky:** Věra Bukáčková

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Konflikty na pracovišti a jejich prevence

**Rok:** 2015

**Počet stran textu:** 48

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 14

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Miloš Chlad, CSc.