UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alena Bomberová

Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Alena Bomberová

Conflicts in the workplace and their prevention

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 12. 2017 Alena Bomberová

Poděkování

Děkuji za vedení diplomové práce PhDr. Miloši Chladovi, CSc. Za jeho vstřícnost, odbornou pomoc a rady při jejím zpracování. Děkuji respondentům, kteří se účastnili na výzkumném šetření.

Anotace

Diplomová práce se zabývá konflikty a konfliktními situacemi na pracovišti a jejich vlivem na samotné zaměstnance. Věnuje se psychologickým i sociologickým aspektům při přítomnosti konfliktů a konfliktních situací v zaměstnání, jejich konkrétními formami, průběhem, řešením i prevencí a to i z hlediska vzdělávání zaměstnanců v této problematice. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou popsaná východiska zvolené problematiky. Praktická část pak navazuje na teoretickou a je utvářena dotazníkovým šetřením a rozhovorem s vedoucím manažerem. Práce je určena nově nastupujícím zaměstnancům v konkrétní organizaci.

Klíčová slova

Aktér, konflikt, konfliktní situace, prevence, pacient, průběh, šikana na pracovišti, vzdělávání, zdravotnictví, zvládání konfliktů.

Annotation

The diploma thesis deals with conflicts and conflicts in the workplace and their influence on the employees themselves. It deals with the psychological and sociological aspects in the presence of conflicts and conflict situations in employment, their specific forms, course, solution and prevention, even in terms of training of employees in this field. The thesis is divided into theoretical part and practical part. The theoretical part describes the starting points of the chosen issue. The practical part follows theoretical and is formed by a questionnaire survey and an interview with the manager. The work is intended for new entrants in a particular organization.

Keywords

Actor, conflict, conflict, prevention, patient, progress, bullying in the workplace, education, health, conflict management.

ÚVOD ... **9**

TEORETICKÁ ČÁST ... **12**

1 KONFLIKT ... **12**

1.1 Druhy konfliktů ... 14

1.1.1 Konflikty z pohledu psychologického ... 15

1.1.2 Konflikty - pohled sociologický ... 20

1.2 Další klasifikace konfliktů. ... 21

1.2.1 Konflikt pozitivní a negativní ... 21

1.2.2 Konflikt konstruktivní a destruktivní ... 22

1.3 Specifické typy konfliktů ... 23

1.3.1 Konflikty generační ... 24

1.3.2 Konflikty genderové ... 25

2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ... **27**

2.1 Mobbing ... 28

2.2 Bossing ... 29

2.3 Staffing ... 30

2.4 Sexuální obtěžování ... 31

3 AKTÉŘI KONFLIKTNÍCH SITUACÍ ... **34**

3.1 Útočníci ... 34

3.2 Oběti ... 35

3.3 Nepřímí aktéři konfliktu, svědci ... 36

3.4 Účastníci konfliktů ve zdravotnictví ... 38

3.4.1 Pacient a jeho blízcí ↔ zdravotník ... 38

3.4.2 Zdravotník ↔ zdravotník ... 40

4 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI – PŘÍČINY, ŘEŠENÍ, PREVENCE ... **43**

4.1 Příčiny konfliktů na pracovišti ... 43

4.2 Řešení konfliktů na pracovišti ... 44

4.3 Prevence konfliktů na pracovišti ... 48

4.4 Vzdělávání jako prevence i řešení konfliktů na pracovišti ... 51

PRAKTICKÁ ČÁST ... **53**

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ... **53**

5.1 Výzkumný soubor 53
5.2 Cíle výzkumu 54
5.3 Výzkumné hypotézy 55
5.4 Metody výzkumu 55
5.5 Dotazníkové šetření 56
5.5.1 Primární údaje – identifikace respondentů 56
5.5.2 Sekundární údaje – problematika konfliktů na pracovišti 60
5.6 Moderovaný rozhovor 80
5.7 Vyhodnocení výzkumu 82
ZÁVĚR 84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 87
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ 91
SEZNAM PŘÍLOH 94

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat problematikou konfliktů na pracovišti a jejich prevencí.

Autorka si toto téma zvolila proto, že konflikt, jeho příčina, průběh, řešení i jeho samotná prevence jsou jedním z témat dnešní náročné a rychlé doby. Konflikty a konfliktní situace se stávají jednou ze specifických oblastí současnosti, které se podílejí na utváření lidské společnosti.

Vzdělávání v problematice konfliktů se jeví jako jedna z cest jak jim předcházet, a to ať se již jedná o situace běžné, normální, nebo jde o konflikty s určitou charakteristikou a jasným obrazem, tedy konflikty, jež přerůstají do patologických jevů, jako jsou např. mobbing, bossing, staffing či sexuální obtěžování.

Konflikty, to jsou okamžiky a situace, které se objevují každodenně a provázejí člověka v mnoha momentech jeho života. Jde o chvíle, které se objevují v životě osobním i pracovním, objevují se v rámci rodiny, přátel, školy i spolupracovníků. Jsou to však také okamžiky, jejichž podstata se nemění a jejich výskyt je na denním pořádku nejen mezi jednotlivými lidmi, ale i celými skupinami jednotlivců. Představují rozdílné názory, pohledy, postoje, potřeby i hodnoty, které mezi sebou staví člověka s člověkem do střetu, a které vytvářejí negativní situace, v nichž se pak lidé neshodnou. Konflikty samotné jsou ovlivněny prostředím, ve kterém lidé žijí a pracují. Jsou ovlivněny vzájemnými vztahy, jež mezi sebou navazují, a které se dále promítají do jejich sociální situace i celého jejich života. I tato rozmanitost a pestrost však může být přínosem a hnací silou pro další vývoj a rozvoj pracovních organizací i celé lidské společnosti a může se stát jedním z impulzů jejich pokroku a progrese.

Konflikty na pracovišti jsou jevem běžným, obvyklým a každodenním. Je však nezbytné udržet jejich přítomnost v přiměřených mezích, na úrovni lidskosti, slušnosti a jakési kolegiality a omezit jejich negativní přínos na absolutní minimum. Pracovním konfliktům je nutné předcházet takovým způsobem, aby je bylo možno transformovat do aspektů, které v konečném důsledku směřují ku prospěchu všech zúčastněných, tedy zaměstnanců i celé společnosti, ve které tito lidé pracují. Zároveň je nezbytné, aby pracovní klima na pracovištích nebylo konfliktům nakloněno, a aby možná nedorozumění a případné nesváry byly již v zárodku eliminovány na co nejnižší možnou

úroveň a míru. Pracovní prostředí, které je provázeno atmosférou napětí, neshod, zlosti, nervozity a nepřiměřené rivality, zcela jistě nevede k tomu, aby se v organizaci pracovalo řádně a aby bylo dosahováno uspokojivých výsledků a všech vytýčených pracovních met i cílů.

Dobře nastavená firemní kultura, správná a promyšlená organizace práce, dostatek potřebných informací, řádná péče o zaměstnance s důrazem kladeným na jejich osobní rozvoj a růst i jejich spokojenost nejen v osobním, ale především v pracovním životě, je i spolu se vzděláváním v sociální oblasti a mezilidských vztahů aspekt, který k omezení konfliktů na pracovišti nepochybně přispívá. Organizace, která své zaměstnance dostatečně vzdělává a zároveň je motivuje takovým způsobem, aby na svém osobním růstu pracovali a pracovat chtěli, je organizací prozíravou. Je zcela zřejmé, že pracovníci, jimž je umožněno se vzdělávat a to nejen z hlediska nároků jejich práce, ale vzdělávat se i v oblasti společenské, jsou v rámci osobního rozvoje, sebeúcty, pocitu vlastního bezpečí, jistoty i sebeuplatnění dostatečně uspokojováni a jejich základní lidské potřeby jsou více naplňovány. Z tohoto pohledu je vznik podhoubí možných pracovních konfliktů díky všem těmto opařením minimalizován.

Každá organizace, jejíž vedení si uvědomuje, že vklad do vzdělávání svých zaměstnanců je jedním z preventivních prostředků, jak konfliktům na pracovišti předejít, si také uvědomuje, že se díky této investici do svých pracovníků stává v rámci konkurence schopnosti zcela jistě silnější a odolnější. Její zaměstnanci jsou výkonnější, flexibilnější, sebevědomější a jsou otevření možným budoucím změnám. Jsou vůči organizaci loajální, pracují bez nervozity, strachu a obav a pracují s vidinou stability, osobní perspektivy a uplatnění se. Ve společnosti, kde jsou zaměstnaní, pak mnohem častěji vidí i svoji budoucnost.

Jmění organizace v obraze vyrovnaného zaměstnance, který se neuchyluje k vyhledávání nesvárů a konfliktních situací, je zcela evidentní a nezpochybnitelné.

Na konflikty - tyto negativní fenomény, je třeba nahlížet jako na situace, které jsou úkazem obvyklým a všudy přítomným. Je však třeba je odvracet nebo jejich dynamizující potenciál využívat v pozitivním slova smyslu a ku prospěchu organizace.

Cílem diplomové práce je analyzovat tyto jevy a připomenout, že každý jedinec je v průběhu svého pracovního a zaměstnaneckého života s konfliktní situací konfrontován, a že je důležité a nezbytné přijímat veškerá dostupná preventivní opatření, která by

pracovní konflikty obracela ve prospěch růstu a vývoje všech zúčastněných. Tedy každého jednotlivého pracovníka a přirozeně celé společnosti.

Teoretická část diplomové práce se zabývá konfliktem jako pojmem, dále konflikty a konfliktními situacemi na pracovišti z pohledu sociologického a psychologického, jednotlivými typy a podobami konfliktů. Zabývá se jejich řešením z pohledu zaměstnance i manažera. Věnuje se jejich prevenci a to i z hlediska vzdělávání zaměstnanců v této specifické problematice. Vzdělávání jako možnost osobního a zároveň pracovního vývoje jednotlivce a rovněž jako strategické preventivní opatření přímo řízené zaměstnavatelem.

Obsahem praktické části diplomové práce je analýza momentálního stavu toho, jak se zaměstnanci konkrétní zdravotnické organizace orientují v oblasti konfliktů na svém pracovišti, jaké mají možnosti vzdělávat se v této problematice a to jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak i z pohledu řadových zaměstnanců.

Vzdělávání lidí jako aspektu vedoucímu k minimalizaci a snížení počtu pracovních konfliktů, bude v této diplomové práci věnována pozornost z hlediska výzkumné činnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKT

Konflikt se, jak je všeobecně známo, charakterizuje střetem u dvou nebo více vzájemně se vylučujících nebo odporujících si snah, zájmů a cílů mezi dvěma aktéry, nebo skupinou aktérů. Vzniká při prosazování jejich potřeb, zájmů, hodnot i názorů. Konflikty se objevují v okamžiku, kdy se každý ze zúčastněných snaží vydobýt si a prosadit si rozhodnutí, které považuje za správné a z něhož má prospěch. Dieter a Waltraud Allholfi jej charakterizují slovy: *„Jde především o psychický stres, zadržovaný vztek, nemožnost rozumně s druhým mluvit, napětí ve vzájemných vztazích, zatížení pracovního klimatu, odbočení od věcných otázek i reakce vzdoru, které z odborného hlediska – mají pramalý smysl“*[1].

Konflikty vznikají v rámci sociálního života každé společnosti i v běžném životě jedince. Každý konflikt je zpravidla doprovázen nejistotou, nervozitou, strachem a může vést k frustraci i agresi. V konfliktu se mísí prvky věcné i prvky iracionální. Pro vyřešení konfliktu je často nutné uvážit více alternativ jeho řešení.

Konflikty, střety, rozpory, srážky, nesváry, konfrontace, souboje – zcela jiná slova, avšak pojmy, které vytvářejí synonymum, jež se bude v této diplomové práci bezpočtukrát opakovat.

Velmi lidsky, srozumitelně, zároveň však až v nepochopitelných důsledcích, překračujících jeho běžnou normu, konflikt definoval profesor Jaro Křivohlavý: *„Konflikty byly, jsou a budou. Konflikty malé i velké, které se odehrávají na každém kroku, kde se člověk setkává s člověkem, i konflikty lidí, při nichž zahynuly miliony ve válkách. Konflikty nutně musí být, protože každý z nás je jiný. Každý z nás má specifické představy, svá očekávání, svá přání, své potřeby, záměry, snahy atp.“*[2].

Vzhledem k tomu, že jsou lidé zcela výjimečnými a jedinečnými individualitami, není možné, aby mezi nimi existoval jednoznačný a úplný soulad, Jejich rozdílnost se etabluje právě do konfliktních situací, které z ní vyplývají. Bohužel se zájmy, záměry

[1] ALLHOLF, D. a W. ALLHOLF. *Rétorika a komunikace*. 14.Vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada), s. 154. ISBN 978-80-247-2283-2.
[2] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2.Vyd. Praha: Portál, 2008. s. 12. ISBN 978-80-7367-407-6.

i cíle jednotlivých lidí mnohokrát dostávají do vzájemných kolizí. Je možné říci, že konflikt je vzájemným střetem názorů, postojů i uznávaných hodnot.

Tento jev je běžný od prvních okamžiků, kdy každý jedinec začne uplatňovat své já. Ač by se to mohlo zdát jako nehodné posuzování nebo hodné zmínky, do konfliktu se dostávají jedinci již věku miminkovského a konflikty takto malého dítěte s rodičem, byť na základě neuspokojených potřeb dítěte a probíhajících v rámci přirozeného vývoje dítěte, jsou vlastně prvním konfliktem, který člověk ve svém životě zažije. Přestože další konflikty objevující se opět v rámci postupných, vývojových etap člověka, jsou v pozdějším věku již uvědomělé a dítě si již zcela vědomě prosazuje svoje zájmy jak v rámci rodiny, tak i mezi dalšími lidmi ve svém okolí, je to jev naprosto přirozený. Díky tomuto procesu si dítě buduje své sebevědomí a sebejistotu a ony situace ho nevědomky posouvají dál. Jsou proto v rámci jeho osobního rozvoje svým způsobem velmi důležité a přínosné. Jak píše Monika Murphy - Whitt: „*Naše děti se musí velmi brzy naučit nepovažovat konflikty za strašnou katastrofu, ale vnímat je jako šanci*“[3]. Její tvrzení je zcela s realitou celé současnosti, kde je za vzor prezentován pouze takový jedinec, který je silný, odolný, zocelený, flexibilní a progresivní, je dostatečně empatický, ale zároveň se umí rychle rozhodovat a dokáže správně a efektivně vyhodnotit každou situaci, včetně situace konfliktní.

V pozdějších etapách lidského života se pak nesváry objevují v rámci vztahů partnerských i vztahů pracovních. Jejich způsob zvládání je mnohdy závislý právě na získaných zkušenostech vycházejících z dětství a výchovy, na řešeních, které dítě jaksi okoukalo především od svých rodičů, či příbuzných, ale i z reakcí ostatních dětí, a s těmito způsoby řešení i prožívání konfliktních situací se ztotožnilo. Zmiňovaný postup však jistě není dogma a mnoho dětí a dospívajících, žijících v různě konfliktních rodinných prostředích, své jednání a chování, v rámci řešení sporů a nedorozumění, naopak obrací o 360 stupňů a z negativních příkladů, které mu byly dány v dětství, si do života nesou natolik odstrašující zážitky, že se rozhodnou svůj život přetransformovat a změnit a jejich vystupování i způsoby řešení konfliktů mají jiný charakter a jsou na jiné úrovni. Nutno však podotknout, že tyto případy jsou spíše

[3] MURPHY-WITT. A M. STAMER-BRAND. *Připravte své dítě do života: osm klíčových dovedností - jak je můžete svému dítěti zprostředkovat a jak si je může dítě s vaší pomocí osvojit*. Praha: Grada, 2007. Clever life. s. 82. ISBN 97

ojedinělé, protože to, co má největší vliv na utváření osobnosti člověka, je jednoznačně výchova v rodině. Toto tvrzení velice dobře shrnul Aleš Kalina: „*Rodiče se v době našeho růstu stávají absolutními vůdci a vzory. Mozek nezná jiné pravdy a jiné rodiče, proto je přirozeně pokládá za neomylné bohy. Vše, co dělají, do sebe dětská mysl nahrává a ve svém systému si zapisuje vlastní závěry. Je jedno, zda jsou rodiče hodní, nebo špatní, bohatí, či chudí, pracovití, či líní, zda vás milují nebo nenávidí. Mozek dítěte bere rodiče jako zdroj veškerého poznávání nepochybných pravd a neposuzuje, zda je jejich chování a jednání v souladu se společenskými měřítky a normami*“[4].

Základ vzniku konfliktů a jejich zdroje jsou tedy zcela jistě svázané se sociálním prostředím, do kterého se lidé rodí, a ve kterém vyrůstají. Tkví v sociálních vazbách, jež si v průběhu života lidé vytvářejí, a ty jej dále nepochybně velmi ovlivňují. Jsou svázané s uznávanými hodnotami, morálními postoji, normami chování a cíli příslušných sociálních skupin i celé společnosti.

Konflikt je jev potřebný, všudypřítomný a přirozený. Pokud konflikt nastane a je zdárně vyřešen, posouvá člověka i společnost kvalitativně výš, zvyšuje schopnost rozumět a chápat nejrůznější životní souvislosti. Význam konfliktu popsaný doktorem Jiřím Plamínkem je velmi stručný, ale jednoznačný: „*Konflikty vnášejí do sytému nerovnováhu nebo nestabilitu a tím systémy dynamizují. V tom také spočívá jejich hluboký smysl a obrovský, nenahraditelný význam*“[5].

1.1 Druhy konfliktů

Konflikt je pojem, jehož zabarvení je vnímáno jednoznačně negativně. Je to stav přirozené obrany, jejímž cílem je zachování klidu a vnitřní rovnováhy. Konflikt však není ani dobrý, ani zlý. Vždy záleží na tom, jakým způsobem jej jedinec prožívá a jak na něj reaguje.

Konfliktů je celé spektrum a jejich rozdělení je dáno jejich charakteristikou. Od příčin, přes možné situace jejich výskytu, až po jejich projev. Konflikty mohou mít různou intenzitu, délku i charakter. Mohou vznikat z mnohých příčin a pohnutek a zároveň mohou být postaveny na různém základě. V neposlední řadě pak mají každý

[4] KALINA, A. *Emoční rovnice: odhalte svůj zdrojový kód.* Praha: Mindsoft, 2014. s. 20. ISBN 978-80-85335-23-1.8-80-247-2082-1.
[5] PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch.* Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 58. ISBN 978-80-247-2437-9.

zcela jiné řešení. Je zřejmé, že přesné, spolehlivé a jednoznačné rozdělení konfliktů, vzhledem k těmto jemným i dramatickým nuancím, není a pravděpodobně ani nemůže být.

Na konflikt se lze tedy dívat z mnoha úhlů a jejich samotné rozdělení je utvářeno na různém a to i názorovém základě. Část diplomové práce se bude rozdělením konfliktů zabývat z hlediska psychologického a sociologického.

1.1.1 Konflikty z pohledu psychologického

Z psychologického hlediska a podle charakteru jednotlivých konfliktů lze konflikty vnímat jako např.:

- střet názorů – člověk si není schopen utvořit si vlastní názor,
- střet zájmů – v jednici se střetávají jeho osobní zájmy navzájem, nebo jsou konfrontovány se zájmy společenskými,
- střet představ – verbální projev jedince je konfrontován s projevem neverbálním,
- střet postojů – konflikt vzniká na základě střetu hovořících faktů, které jsou kladné i záporné. Jedince ovlivňují do určité míry emoce a je pro něj obtížné zaujmout postoj konkrétní a vyhraněný,
- střet vztahový – vzniká na základě potřeby určovat pravidla, být vůdcem apod. Jsou to konflikty, které určují rovnost ve vztahu,
- střet obsahový – tyto konflikty jsou každodenní konfrontace soustředěné na osoby a předměty, jež jsou nějakým způsobem ve střetu s našimi potřebami,
- a další.

Na konflikty je též možno pohlížet z hlediska jejich intenzity (malé, střední, silné) nebo z hlediska jejich délky (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé).

Jak již bylo řečeno výše, je však třeba si uvědomit, že takovéto rozlišení konfliktů nikdy není jednoznačné. Téměř vždy dochází k tomu, že se jedna podoba konfliktu prolíná s druhou a vzájemně se ovlivňují.

Podle sil, působících na člověka, podle odlišného mechanismu jejich příčin a jejich vzniku, jsou konflikty rozděleny na intrapersonální - vnitřní konflikty a interpersonální, vnější konflikty.

Intrapersonální – vnitřní konflikt je konflikt jedince v rámci jeho pocitů a názorů, přičemž se tyto dva aspekty vzájemně dostávají do střetu. Z pohledu

Jiřího Dědiny a Jiřího Odcházela, jde o to, že: *„Intrapersonální konflikt se odehrává uvnitř člověka. Vzniká většinou z pocitu ohrožení základních lidských hodnot, pocitu neférového jednání nebo z četných proti sobě působících sil socializace. Lidé, kteří se domnívají, že přináší podniku více, zažívají intrapersonální konflikt*“[6].

Intrapersonální konflikty jsou spojovány s pojmy jako apetence a averze (+ a -), klad a zápor. Do konfrontace se zde dostávají nejen tyto protichůdné situace, tedy záporná s kladnou, ale i dvě kladné nebo dvě záporné situace proti sobě.

Klad se záporem ve formě střetu je vztah logický a přirozený. V případě vnitřního konfliktu se ale jedinec rozhoduje mezi tím, co jej současně přitahuje i odpuzuje. Jestliže některý z gradientů apetence či averze nepřevládá, jedinec po nějaké době rozhodování dochází většinou k náhradnímu závěru. Tento typ konfliktu je zajímavý tím, že je zde možno pozorovat tzv. konflikt kladné apetence a záporné indukce. Tento jev je možný vyjádřit slovy: Je to nemilé a nepříjemné, ale já musím. Zároveň se je zde ale i možné setkat s případem tzv. konfliktu záporné apetence a kladné indukce, tedy: Je to milé a příjemné, ale já nesmím.

Jedná-li se avšak o konflikt dvou apetencí, není to z pohledu laika konfliktem, neboť jsou v konfrontaci dvě kladné situace a v takové souvislosti je navozen pocit příjemna. Síla konfliktu je v tomto případě malá. Jedinec si za těchto okolností vybírá ze dvou pozitivních případů ten lepší. Rozhodnutí je tedy postaveno do roviny střetu, neboť ačkoli jsou obě situace pozitivní, nelze je obě realizovat současně. Je nutno si jednu z nich regulérně vybrat.

Jde-li o střet dvou averzí, jedná se v podstatě o totéž, jen s tím rozdílem, že je nutné se rozhodnout, která negativní situace bude mít pro člověka menší záporný dopad a bude proto menším zlem. Síla konfliktu je v takovém případě velká. Emoce, jež tento střet doprovázejí, velmi často zastírají racionální uvažování. Rozhodnutí je proto vždy negativní, a čím víc se k němu člověk přibližuje, tím silnější je jeho averze k závěru, který musí přijmout. Mnohdy je řešením tohoto typu konfliktu únik a odsouvání a jde tak o rozhodnutí, které jaksi od přijetí řešení odbočuje. Jedinci dává pocit většího prostoru a času. Charakteristickým rysem chování člověka jsou v této situaci váhání, uhýbání a snaha změnit směr.

[6] DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). s. 125. ISBN 978-80-247-2149-1.

Podstatou konfliktu, jež je nazýván intrapersonálním – vnitřním konfliktem, je osobní spor jednotlivce, do něhož jsou vsunuty jeho vlastní protichůdné hodnoty, potřeby, pocity, představy i cíle.

Panajotis Cakirpaloglu se na konflikt dívá z hlediska pohnutek jedince: „*Oblast vnitřních konfliktů osobnosti nelze vědecky uchopit bez psychologického poznání motivačních a hodnotových priorit jedince. Vnitřní konflikt představuje specifický druh psycho – fyzické zátěže vyvolané neslučitelnými motivačními tendencemi jedince*“[7]. Je tedy zřejmé, že intrapersonální konflikt mimo jiné souvisí s motivací jedince a probíhá v rámci jeho dosavadních zkušeností, perspektivy a pohledu na daný problém. Signálem, který upozorňuje na vnitřní konflikt jednice je jeho nervozita, roztěkanost, nesoustředěnost nebo naopak jeho lhostejnost, zamlklost, tichost, smutek a mnohé další projevy, které v případě, že konflikt je silný, mohou v konečném důsledku vést, až k psychosomatickým problémům a třeba i k depresím. Stresujícím faktorem však intrapersonální konflikt nemusí být pokaždé. Jeho průběh může být postaven na bázi sebereflexe, osobního zrání, osobního rozvoje a do značné míry je možný jeho kladný společenský význam a dopad.

Intrapersonální konflikty jsou každému lidskému individuu vlastní. Množství jeho vnitřních pocitů a intuicí se střetává s jeho nabitými znalostmi, dovednostmi a s jeho zkušenostmi, jež ve své podstatě jsou tím, co člověka někam směřuje a konfrontuje ho s jeho vlastní osobní citovou výbavou, která člověka nutí reagovat instinktivně a na základě intuice.

Je nutno si uvědomit, že konflikt, který se odehrává uvnitř člověka, se však v rámci jeho verbálních i neverbálních projevů prolíná s okolím a působí na něj. Jak uvádějí Jana Veselá a Petra Kanioková Veselá: „*Vnitřní konflikt není vždy zcela uzavřen v osobnosti. Naopak většina lidí prožívajících hluboké vnitřní konflikty přenáší část své obtížné vnitřní situace do pracovní sféry. Nervozita, nesoustředěnost, smutek, lhostejnost a jiné příznaky signalizují vnitřní problémy osobnosti. Najednou toto napětí druhotně vyústí do mezi osobního, interpersonálního konfliktu*“[8].

[7] CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, s. 195. 2012. ISBN 8024740338.
[8] VESELÁ, J. a KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). s. 84. ISBN 978-80-247-2792-9.

Je zde tedy nepochybně vzájemná návaznost konfliktů vnitřních i vnějších. Tato interakce je jednoduše vyjádřena posloupností:

vnitřní konflikt → frustrace, strach, úzkost → agrese směřovaná vně → konflikt interpersonální, mezilidský

Jedno navazuje na druhé a posloupnost, na jejímž počátku je konflikt intrapersonální, je zakončena konfliktem interpersonálním. Ten se v konečném důsledku může již odehrávat ve zcela jiných dimenzích, než jaké byly u jeho zrodu. Pro společnost a její sociální význam je nutné, aby byla složena z jedinců vyrovnaných a spokojených, s minimem probíhajících vnitřních konfliktů, které nakonec ovlivní ji samotnou.

Interpersonální – vnější konflikty vznikají mezi jedinci ve skupině, ve společnosti. Jsou to střety dvou nebo více lidí. Souvisí s prosazováním se, egoismem jednotlivce a s vnímáním vlastních zájmů.

Vznikají v systému sociálních pozic v neformálních i formálních společenstvích, a to v souvislosti s interakčními aktivitami jejich členů. Kromě kolizí v prolínajících se rolích jednotlivců těchto skupin, např. v rámci autorit a postavení na stejných úrovních (matka – otec, apod.), dochází v rámci skupiny např. i ke střetům spojeným s přechodem člověka z jedné role do role druhé (pracovní pozice, apod.) a to především ve vertikálních strukturách skupin formálních. Joseph A. De Vito tvrdí, že: „*Interpersonální konflikt je součástí každého interpersonálního vztahu, ať jde o vztah mezi rodiči a dětmi, sourozenci, přáteli, milenci nebo spolupracovníky. Jestliže ve vztahu neexistuje žádný konflikt, je tento vztah pravděpodobně neživý nebo bezvýznamný*“[9].

Jak již bylo uvedeno výše, interpersonální konflikty se týkají dvou nebo více jednotlivců. Některými z typů tohoto vnějšího konfliktu jsou např.:

- střet vnitroskupinový – v kontextu skupiny se může vytvořit několik názorových společenství, lidí bez svého vlastního názoru či jedinců, jejichž stanovisko se zcela odlišuje od mínění ostatních,
- střet mezi skupinový – konflikt se může odehrávat mezi různými skupinami názorovými, nebo např. skupinami etnickými.

[9] DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). s. 224. ISBN 978-80-247-2018-0.

Je samozřejmostí, že ve společnosti více lidí dojde k různým konfrontacím. Pozitivem konfliktu v tomto případě je, že uvolňuje napětí. Zájem o rozuzlení a řešení střetů je zvyšován a dochází k přehodnocování vztahů mezi členy této společnosti. Tento proces je možné přirovnat k tlakovému hrnci – při postupném odpouštění páry se snižuje hrozba a nebezpečí výbuchu. Naopak, vztahy mezi jednotlivci jsou utužovány a soudržnost celého společenství stoupá.

Je třeba pochopit, že konflikt mezi lidmi nemusí být nutně soutěží, kde poražený a vítěz jsou jeho řešením. Správnou a otevřenou komunikací je možné dojít ke kompromisům, které přinesou prospěch oběma znesvářeným a rozkolným stranám a nakonec celé společnosti.

Ivan Výrost a Jozef Slaměník se ve své publikaci zamýšlejí nad přínosem interpersonálních konfliktů: „*…konflikt pomáhá vyjasnit sporné otázky a sehrává důležitou úlohu v rozvoji interpersonálních vztahů, sociálních skupin, organizací a společenství, které pravděpodobně stagnují, když se vytrvale snaží předcházet těmto konfliktům. Proto je důležitější jak má být konflikt řízený, než tomu, jak mu zamezit*“[10].

S přihlédnutím k tomu, že se konflikt skládá ze složky subjektivní (emoční prvky) a složky objektivní (náplň, obsah), je nutné zvládat nejprve emoce a poté se pak zabývat obsahovou stránkou konfliktu. Mají – li k sobě účastníci střetu bližší vztah, působení emocí je zesíleno a racionální řešení se nalézá jen velmi obtížně.

Jak již bylo zmíněno, vnitřní konflikt jednice je v mnohém případě cestou ke vzniku konfliktů interpersonálních, ale i naopak. Vzájemnou provázanost obou situací popisuje Christian Stock takto: „*Porušení vlastních zásad lze vnímat jako ohrožení, což může spustit stresovou reakci. Ubližuje nám zejména neustálá snaha konflikt vyřešit, neboť naše šance změnit hodnoty společnosti jsou mizivé a jsme dál nuceni jednat v rozporu s vlastními zájmy. Důsledkem toho vniká jev, který psychologové nazývají „inkogruence“ nebo také “vnitřní rozpor“*[11].

[10] VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. Vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). s. 303. ISBN 978-80-247-1428-8.
[11] STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. s. 40. ISBN 978-80-247-3553-5.

1.1.2 Konflikty - pohled sociologický

Konflikty mezi několika skupinami či v rámci skupiny samé jsou jednou z mnoha obvyklých charakteristik a procesů vzájemného sociálního působení a interakce v jakékoli společnosti. Na konflikt je možno nahlížet nejen jako na patologický jev, který vede k narušení sociální shody a konsensu, ale i jako na určitou formu interakce, jež naopak přispívá k sociální stabilitě. Je možné jej vidět jako fenomén, který podmiňuje sociální a společenský vývoj směřující k žádoucí společenské změně.

V rámci sociologického, interakčního pohledu se jeví konflikt jako střet v oblasti hodnot či nárokování si určitého sociálního statusu, uchopení moci a přístupu k nejrůznějším informacím a zdrojům. V této souvislosti je pracovní kolektiv sociální skupinou, kde všechny výše zmiňované sociální procesy a děje probíhají také.

Konflikt člověka, který je interpretován jako boj jedince se svým já, je v sociologickém kontextu vyjádřen jako situace, kdy se člověk střetává s určitým rozporem, jenž vznikne na základě diskrepance jeho osobní a sociální role. Jedinec má svá očekávání, potřeby a požadavky, avšak zcela jiné postuláty na něj klade okolí a společnost.

Celá řada definic konfliktu umožňuje dívat se na tuto problematiku z mnoha úhlů. Z pohledu psychologického, sociologického, politologického, filozofického a mnoha dalších. Všechny pohledy však vedou k totožnému cíli. K určité změně. K transformaci kladné či záporné. Ke změně stavu, jež byl způsoben nesouladem v názorech, postojích nebo zájmech dvou protipólů. Doktor Vojtěch Bednář píše: „*Slovo konflikt pochází z latiny. V původním významu označuje střet dvou a/nebo více aktivit, snah, zájmů, tendencí, které jsou si zcela nebo alespoň do určité míry protichůdné v tom smyslu, že za daných okolností není možné, aby byly v plné míře naplněny. Každá z nich se o to pochopitelně snaží, a protože je to na úkor těch ostatních, vede to k jejich poškozování*“[12].

Konflikt je hnací síla celé společnosti. Každému jedinci nebo skupině lidí záleží na určitých hodnotách, jež se však zpravidla nedostávají každému a možným důsledkem je vznik střetů a bojů. V kontextu toho, že je konflikt považován za element,

[12] BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. 1.Vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 15. ISBN 978-80-7261-347-2.

jenž společnost posouvá kupředu, je ve své podstatě obrazem vztahů zdravých a konstruktivních.

Je tedy zřejmý vliv konfliktu kladný i záporný a to ve smyslu možného posílení vztahů jedince s jeho okolím v rámci sociálních vztahů s dalšími lidmi. Opakem je pak oslabení důvěry i v sebe sama a ke vzniku pochyb o vlastní hodnotě, síle i identitě. Tento jev může mít v konečném důsledku negativní dopad a může vážně narušit vztahy a vazby interpersonální.

1.2 Další klasifikace konfliktů.

Konflikt je situace, jež jedince vynese do stavu, který se od normálu liší excitovanými pocity ovlivňující jeho chování a jednání určitým směrem. Směrem, který je pro něj nebo jeho okolí pozitivní, konstruktivní a posouvá ho dál nebo, a to je bohužel mnohem častější případ, jej uvrhne do negativa a destrukce. Během pracovních nedorozumění je tedy třeba posílit výskyt bodů shodných a omezit počet bodů sporných a konfliktům předejít. Sláva Kubátová a kolektiv píše: „*Úkolem manažerů (ale i ostatních spolupracujících lidí v organizaci) je především rozpoznat příčiny konfliktu, pokud možno pochopit jeho příčiny a "nějak zařídit", aby byl konflikt zvládnut. Prakticky to znamená využít konfliktu ve fázi, kdy jde ještě o konflikt podnětný a vytěžit z něj potřebnou různost názorů.*"[13].

1.2.1 Konflikt pozitivní a negativní

Obecně je možno konflikt vidět pohledem pozitivním nebo negativním. Např. Jitka Vysekalová a Karel Voříšek tvrdí, že: „*Konflikty nemají jen negativní dopady, ale i pozitivní vliv na rozvoj společnosti a jednotlivce, nutí nás přemýšlet o věcech z jiného úhlu pohledu a svým způsobem podporují kreativitu při hledání jejich řešení*" [14].

Jestliže je na střet nahlíženo kladně, je možno jej chápat jako motivaci – pozitivní motivaci k určitému směřování a posunu. Protože konflikty provázející pracovní život člověka jsou nevyhnutelné, může být konflikt na pracovišti pozitivním momentem, který přispěje k vyřešení pracovního problému a stává se následně konfliktem mobilizujícím celý tým. Úplná absence konfliktů na pracovišti může vést v rámci pracovního prostředí

[13] KUBÁTOVÁ, S. *Tajemství spolupráce v týmech*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. s. 153. ISBN 978-80-7261-259-8.
[14] VOŘÍŠEK, K. a J. VYSEKALOVÁ. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu*. Praha: Grada, 2015. s. 53. ISBN 978-80-247-5385-0.

naopak k apatii a stagnaci a v konečném důsledku je brzdou v dosahování pracovních výsledků a cílů. Optimální míra střetů a konfliktů zaručuje nakonec nejvyšší produktivitu práce uvnitř týmů a je tím správným aktivátorem a mobilizátorem pracovních úspěchů a očekávaných výsledků. Je však nutné podotknout, že optimální úroveň konfliktů na pracovišti i jejich zdravá podoba jsou jevem obtížně udržovatelným či řízeným. Do jisté míry do její regulace může zasáhnout nadřízený pracovník, který by měl vědět, co se na jeho pracovišti děje a jakým způsobem optimálně tonizovat pracovní prostředí pro zlepšení vztahů a zajištění optimálních rezultátů. Je žádoucí, aby byl v celé široké problematice pracovních konfliktů vzděláván nejen on, ale i jeho podřízení. Tato opatření vytváří prostředí a pracovní klima, ve kterém pracovníci umí reagovat na vyhrocené situace a jsou schopni jich využít ve prospěch svůj i celé organizace. Jak uvádějí Dědina a Odcházel: *„Různé pracovní týmy mohou mít různá hlediska, ta se řeší někdy velice rušným jednáním. Jejich pozitivní vyřešení záleží na schopnostech vedoucího manažera, na jeho rozhledu, odborných znalostech, vlivu na pracovníky a všeobecné důvěře i autoritě*“[15].

Otázkou však je tenká hranice mezi zdravými konflikty a možným vznikem šikany jdoucí všemi pracovními směry – tedy mobbingem, bossingem, stafingem i sexuálním obtěžováním.

1.2.2 Konflikt konstruktivní a destruktivní

Konflikt – jeho význam je spojován s klady a pozitivitou, mnohem častěji však se záporem a negací. Je to situace, která může jedinci mnoho dát, ale i mnoho vzít. Může člověka posunout, avšak může na něj mít i absolutně destruktivní účinky, které jej mnohdy připraví o důstojnost, city i sebevědomí. Jaký je v takovém okamžiku konstruktivní potenciál konfliktu? Je zcela zanedbatelný a naprosto pozbývá významu, neboť na místo aby se stal hnacím motorem, stává se brzdou a jeví se jako zcela kontraproduktivní až rozvratný jev. Tento stav se však netýká jen jedince samotného, ale i celých pracovních kolektivů. Konflikt, jenž má takto rozkladnou charakteristiku, je většinou v centru dění celého týmu, ničí morálku, je příčinou prohloubení neshod a může vést k jednání jednotlivců, které je příliš emotivní a nezodpovědné. Plevová tvrdí, že:

[15] DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). s. 125. ISBN 978-80-247-2149-1.

„Zásadní rozdíl mezi konstruktivním a destruktivním konfliktem je v tom, že v konstruktivním konfliktu zápasí členové týmu s řešením problému a ne se sebou navzájem“[16]. Destruktivní střet je negativním obrazem fungování jedince, týmu a nakonec i managementu na všech úrovních organizace. V tento konflikt může však přerůst i v konflikt demobilizující, a to v případě, že není řešen včas a především není vyřešen zdařile. Devastuje pak celé sociální prostředí týmu i dobré pracovní klima a ústí do kontraproduktivních šarvátek. Konfliktní komunikace, která zde nastává, nerespektuje pravidla a ničí týmového a kolektivního ducha. Jak již bylo řečeno výše, je úlohou vedení společnosti, jejího managementu, zlikvidovat za využití všech možných, dostupných, legálních prostředků a pravomocí tuto situaci co nejdříve. Co nejrychleji se s ní vypořádat, a to i ve světle, byť dočasného diskomfortu a nevýhodnosti pro celou organizaci.

Jak publikují profesor Nový a doktor Surynek: „*Konflikt nemusí být za každých okolností vnímán pouze jako negativní faktor, který ohrožuje integritu společenského života. Konflikty naopak v určitých případech napomáhají k upevňování a růstu skupin, resp. kolektivit, vedou k posilování interpersonálních vztahů*“ [17].

Konflikt by měl pracovní tým mobilizovat, rozvíjet jeho aktivitu a zkvalitňovat jeho práci. Mnohdy jde o prosazení inovativních postupů v práci, reorganizací, volbu nových či pokrokových materiálů, zdrojů, metod, odbytišť i dodavatelů. Tyto situace jsou náročné po všech stránkách, a to i v rámci mezilidských vztahů na pracovišti, jež je nutné udržovat na přátelské, kolegiální a konstruktivní úrovni.

1.3 Specifické typy konfliktů

Kromě výše uvedených druhů konfliktů, jež se týkaly svého přínosu pro organizaci, se na pracovištích vyskytují i zcela specifické konflikty, které jsou dány odlišností. Jsou to střety genderové, jež jsou specifické odlišností pohlavím a dále také mezigeneračními rozdíly.

Tyto střety mají většinou dlouhodobý, latentní charakter, jež se stává zřejmým pouze příležitostně a manifestuje se jako soubor zdánlivě bezvýznamných konfliktů, které mají

[16] PLEVOVÁ, I. *Management v ošetřovatelství*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). s. 100. ISBN 978-80-247-3871-0

[17] NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. s. 52. ISBN 80-247-1705-0.

pouze imaginárně a domněle jiné příčiny. Takové konflikty však mohou být pro organizaci velmi nebezpečné a je tedy nadmíru důležité, aby se tato problematika řešila uvážlivě, aby se nesváry charakteru rozdílnosti staly v konečném důsledku pro společnost naopak přínosem a výhodou a aby posílily vzájemnou spolupráci a kreativitu zaměstnanců. Lidí odlišných nejen pohlavím, ale i např. generačně.

1.3.1 Konflikty generační

„Je třeba nově definovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a vědomě pracovat na komunikaci s mladšími generacemi, aby byla možná konstruktivní spolupráce“ [18].

Mezigenerační konflikty jsou střety, jež jsou v mezilidských vztazích přirozené. V pracovním prostředí jsou normální zcela jistě také, ale mají svá úskalí, na jejichž základě mohou, ale i nemusí být pro organizaci ve svém důsledku přínosem. V zaměstnání se setkávají lidé zcela rozdílného věku a tím i znalostí, názorů, zkušeností, postojů, vyznávaných hodnot a v neposlední řadě i rozdílné fyzické kondice. V současné době pozdějšího odchodu do důchodu, kdy je věkové rozpětí zaměstnanosti otevřené, se na pracovišti běžně setkávají tři a více generace. Každá z nich se vyznačuje svými určitými specifiky a chová se zcela osobitě. Sžít tyto skupiny spolupracovníků a vytvořit mezi nimi optimální pracovní soulad, je úkol citlivý a velmi náročný.

Velkým problémem se mezi různými generacemi zaměstnanců stává komunikace. Špatná komunikace obecně je v pracovním prostředí považovaná za negativum. Mezi spolupracovníky rozdílného věku je však ještě komplikovanější. „*V kontaktu mezi generacemi může docházet ke komunikačním nedorozuměním, protože starší lidé kolikrát dobře nerozumějí řečovým obratům a gestům mladých. Stejně tak mladší pracovníci často nechápou způsob vyjadřování, zdvořilostní obraty nebo žebříčky hodnot starších generací a jsou jim naprosto cizí. Zda a do jaké míry bude každodenní mezigenerační komunikace negativně ovlivněna stereotypy, závisí také na vnitropodnikových faktorech. Negativní stereotypy jsou tím účinnější, čím méně osobní je týmová práce ve firmě. U dlouhodobě fungujících týmů spolupracovníků různého věku by měl být ponechán*

[18] HÖPFLINGER, F.. *Mezigenerační spory na pracovišti.* [online]. ©2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste

dostatečný prostor pro vzájemné neformální hovory“[19]. Předávání si možných pracovních i životních zkušeností oběma směry je však velmi žádoucí a vyžaduje intenzivní zájem managementu celé společnosti.

Generační konflikt je situace, kde se střetávají zkušenosti s pokrokem a dravostí a je nezbytné, aby měly všechny generace v organizaci vymezený dostatečný prostor pro růst a rozvoj přiměřený jejich věku. Aby zde byly nastoleny podmínky pro vzájemný respekt a spolupráci a ne nesváry, které v konečném důsledku snižují pracovní výkonnost všech skupin. Pro dosažení společností stanovených cílů není žádoucí, aby staří nedali příležitost mladým a naopak aby mladí tzv. válcovali ty staré. Spolupráce, vzájemná komunikace, předávání si zkušeností a znalostí napříč spektrem zaměstnanců a využití přirozených vlastností všech přítomných generací je to, se ve výsledku stává stabilizátorem a vytváří optimální pracovní prostředí, kde jsou destruktivní mezigenerační konflikty transformovány na konflikty konstruktivní a přínosné.

1.3.2 Konflikty genderové

„*Můžeme si říkat odborníci, můžeme být profesionálové, když dojde na mužsko-ženské vztahy, jsme nakonec jen to, čím nás příroda obdařila*“[20].

Konflikt genderový představuje střet mezi mužem a ženou, mezi oběma pohlavími. Jde o konflikt, jenž vznikne z odlišného vidění světa. Opět jde o samozřejmou a přirozenou záležitost, kterou je však zapotřebí v pracovním prostoru akceptovat. Tak, jako u výše jmenovaných typů konfliktů, obrátit specifikum žena - muž na střet přinášející užitek a prospěch pro zaměstnance i jejich zaměstnavatele.

Tento typ konfliktu je citlivou otázkou a to zejména v organizaci, kde absentují jasně vymezená pravidla a zásady chování. Je třeba vzít v úvahu, že ne všechny konflikty mezi mužem a ženou musí být tohoto charakteru, tedy na pozadí odlišnosti pohlaví. Navzdory tomu se v nich ale genderová nuance často odráží. Ženská a mužská perspektiva vidění jakékoli problematiky není totožná a ve většině případů se obě strany domnívají, že jejich chování je korektní a správné. Kolize pak nenastane ze špatné vůle či zlých záměrů nebo nedostatečné komunikace a je vlastně produktem konfliktů odlišných koncepcí

[19] HÖPFLINGER, F.. *Mezigenerační spory na pracovišti.* [online]. ©2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste
[20] BEDNÁŘ, V. *Genderový konflikt na pracovišti I.* [online]. ©2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/157-gederovy-konflikt-na-pracovisti-i

a přístupů. Jejich řešení je však mnohdy ovlivněno pracovním postavením znesvářených aktérů. Tuto problematiku trefně shrnuje James Borg: „*Cesta ke vzájemnému porozumění tedy nastává právě ve chvíli, kdy si uvědomíme, že mezi tím, jak komunikují žena a jak muži, jsou jisté rozdíly. Rozhodně tak výrazně zlepšíme osobní i pracovní vztahy. Na pracovišti všichni vystupujeme v určitých „rolích" a v tomto hierarchicky uspořádaném prostředí založeném na nadřízenosti a podřízenosti neustále hrozí nedorozumění či konflikty – zejména mezi muži a ženami*" [21].

Muži a ženy pracují jiným způsobem a možná právě proto se vzájemně společně doplňují. Jejich světy se prolínají a tvrdost a měkkost jejich jednání je optimálním prostředím pro vyváženost jakési razance i citu v pracovním kolektivu. Tak zvané smíšené kolektivy, které jsou citlivě vedené, kde jsou vytýčená pravidla chování a je v nich otevřená komunikace, jsou pravděpodobně ve většině organizací těmi nejvýkonnějšími.

Genderovému střetu je třeba předcházet a to především snahou o budování pracoviště se zcela ryzí profesionální atmosférou, kde obě pohlaví v rámci možností spolupracují a snaží se dojít konsenzu, který přinese plody v úspěších společnosti, pro kterou pracují. Eva Kašparová a Petr Hampl shrnují: „*Je možné konflikty zakrýt, ale není možné dosáhnout stavu, kdy žádné konflikty nebudou. Zdravá společnost a zdravá organizace si rozdílnost zájmů připouští. Nesnaží se bránit projevům konfliktu, ale snaží se, aby se odehrávaly podle pravidel*" [22].

[21] BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Přeložil Radek BLAHETA. Praha: Grada, 2013. s. 125. ISBN 978-80-247-4821-4.
[22] KAŠPAROVÁ, E. a P. HAMPL. *Sociologie řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. s. 26. ISBN 8086730816.

2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

Jak již bylo výše zmíněno, rozpoznat hranici mezi tzv. lidsky normálními, běžnými a jaksi přirozeně zvladatelnými konflikty je v mnohých pracovních situacích i v každodenním pracovním životě často nečitelné a ne jednoduché. Nemusí být zcela zřejmé, že se běžně zabarvená nedorozumění postupně transformují do jevů, které se v oblasti mezi pracovních vztahů nadále ukazují jako nezdravé a patologické.

Fenoménem přítomnosti a dravé, nesmlouvavé společnosti, se k její škodě stávají již dříve zmíněné pojmy jako mobbing, bossing, sexuální obtěžování či staffing a další. Současnost má na jedince tolik vysokých požadavků a tvrdých nároků, že je snad i přirozeným, avšak neomluvitelným důsledkem příliš nekompromisní boj o postavení v pracovním životě a následně pak v životě osobním. Z těchto soubojů krystalizují okolnosti vedoucí až k patologické proměně obvyklých pracovních střetů. Jsou to negativní typy dlouhodobých konfliktů, které přerůstají rozsah normálnosti. Stávají se brzdou a záporným elementem ve fungování každé organizace, nemluvě o rozvoji a růstu jejích zaměstnanců a dojití definovaných cílů. Podle Duchoně a Šafránkové: *„Konfliktům v týmech nebo pracovních skupinách můžeme předcházet např. vytvořením pravidel práce, chování a jednání, vyjasněním pracovní činnosti a pozic, motivací, vhodnou komunikací“*[23].

Aby byla obsáhnuta celá problematika konfliktních situací a jevů na pracovišti, je zde třeba popsat i ty nesváry a konflikty, jež jsou dlouhodobé povahy, vyhrocenější a ve své podstatě zcela jistě nebezpečné a negativní. Přestože je diplomová práce zaměřená více na pracovní konflikty spíše běžného charakteru, je nutné popsat šikanu typickou pouze pro dospělé lidi. Šikanu, která je příznačná jen v mezilidských vztazích v zaměstnání a jejíž formy se mezi sebou vzájemně prolínají a jejím charakteristickým znakem je to, že odehrává dlouhodobě a mnohdy souvisí a vyvíjejí se jedna z druhé.

[23] DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

2.1 Mobbing

Mobbing - je pojem zpracovaný uměle. Ve svém významu zahrnuje pojmy jako útočit, utlačovat, napadat, srocovat se, urážet, ponižovat, apod. Jde o vyjádření dlouhodobých, cíleně vedených útoků směřovaných na pracovišti k určitému pracovníkovi a to jiným zaměstnancem nebo celou skupinou spoluzaměstnanců. Je to stálý nátlak na jednotlivce, kdy je použito pomluv, ponižování, znevažování, týrání především psychického rázu a také neutuchající kritiky, která je za hranou běžné přiměřenosti.

Tyran získává pocit, že si se svou obětí může dělat, co se mu zlíbí. Tuto skutečnost a mobbing samotný velmi jasně popisuje profesor Helus: *„…mobbing, označujeme jako déledobé, opakující se ubližování, kdy oběť se nemůže/neumí bránit, což je charakteristickým zdrojem slasti na straně agresora, spolu s jeho pocitem nadvlády nad obětí“*[24]. Mobbing je typický tím, že se objevuje mezi spolupracovníky, kteří se v rámci pracovních pozic nacházejí na obdobné úrovni. Od každodenních a popř. i pracovních nesvárů, jež se opakují a za mobbing považovány být nemohou, se odlišuje tak, že jsou tyto ataky vedené na vyhlídnutý cíl s minimální jednotýdenní pravidelností a to v půl ročním přetrvávání. Sofistikovanost, neústupná systematičnost a soustavná, dlouho přítomná agrese, je tím nejzákladnějším znakem mobbingu a šikany v zaměstnání. Profesor Kratz tvrdí, že je to: *„…. řada negativních komunikativních jednání, jejichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu“*[25]. Avšak vždy se ale jedná o dlouhodobý a dlouhotrvající nápor a tlak, který je vůči oběti veden s jasnou pravidelností.

Jak uvádí autorka ve své bakalářské práci: *„Na rozdíl od šikany je mobbing více než na fyzické napadání zaměřen na systematické psychické týrání a ponižování. Je rafinovaný a útoky jsou vedeny mnohdy skrytě. Jeho podoba je rafinovaná a komplikovanější o to více, že k mobbingu se ve větší míře propůjčují lidé spíše vzdělanější s vyšší inteligencí. Nátlak útočníka na oběť se většinou postupně zvyšuje a využívají se k tomu nejen pomluvy a intriky, ale i dokonce snaha mobbera mít vliv*

[24] HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, s. 241. ISBN 978-80-247-3037-0.
[25] KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

na hmotné statky, které oběti mobbingu přísluší např. v odměně za práci. Psychologická válka, jež je v rámci mobbingu mezi útočníkem a obětí vyhlášená, nemá nic společného se slušným chováním a je provázena úskoky, nevraživostí, urážkami, sprostotou, úskočným a úkladným jednáním. Je provázena popichováním, nestydatostí, zesměšňováním, zlomyslností a zlobou. Často přerůstá až ve štvanici, kterou útočník na svou oběť vede. Spouštěcím okamžikem mobbingu bývá konflikt. Bohužel tento konflikt není vždy klasický střet kolegy s kolegou. Je třeba si uvědomit, že takový konflikt může být i skrytý, může se odehrávat pouze v duši mobbera a oběť vůbec nemusí tušit, že něčím způsobila u svého kolegy tak velkou averzi, že se tento okamžik stal začátkem šikany na pracovišti. Spouštěcím okamžikem může být pro mobbera slovo, pohled vůně, gesto, řeč těla kolegy, apod. Realita je taková, že do lidské duše není cesta snadná a je opravdu těžké odhadnout, co se v nitru člověka odehrává"[26].

2.2 Bossing

Bossing – boss – šéf. Pojem vyjadřuje šikanu směřující od nadřízeného k zaměstnanci podřízenému. Jde o teror vedený shora směrem k nižším pracovním pozicím.

Četnou pohnutkou k bossingu je pro vedoucího zaměstnance obava o své pracovní postavení či strach z nabitých kompetencí podřízeného. Důvodem k pronásledování se však může stát i charakter dotyčného vedoucího pracovníka, jeho nevalné vlastnosti, mnohdy zcela nevhodné pro vedení týmu. Praktiky a metody používané vedoucím zaměstnancem - bosserem, jsou různorodé. Může se jednat o cílené vyloučení podřízeného z hlášení a porad, kde jsou sdělované důležité informace. Jde např. i o přidělování a ukládání obtížně zvládnutelných úkolů, nebo absence a nepřidělování žádných pracovních úkolů, velmi často s vysvětlením neschopnosti podřízeného. I časté a nepřiměřené kontroly šikanovaného, jsou metodou, jak ho pronásledovat. Jedná se o kontroly a prověrky v mnohem větším počtu a míře, než jak probíhají u ostatních zaměstnanců, kontroly nad běžný, normální rozsah. Názory šikanovaného nejsou nadřízeným zohledňovány a brány na vědomí, naopak jsou zesměšňovány před ostatními. Dotyčný je opakovaně napadán, a kárán. Nezřídka se stává, že jde v rámci bossingu i o obtěžování sexuálního charakteru.

[26] BOMBEROVÁ, A. *Patologické jevy na pracovišti a jejich vliv na zaměstnance*. Praha, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Katedra manažerských studií.

Pokud se nadřízený vedoucí pracovník k šikaně podřízeného rozhodne, jedná tak, jak uvádí profesorka Vykopalová, že: *„ .... nepoužije běžných strategií, ale zcela jistě využije nástroje moci. Většina případů šikanování z pozic vedoucího je založena na nepřiměřeném, svévolném a přehnaném výkonu moci nebo na zneužívání moci“*[27].

Pro oběť, cíl bossingu jsou jeho dopady velmi závažné, neboť jeho postavení s vedoucím zaměstnancem není rovné a dokazování takovéto negativní činnosti je komplikované a velmi obtížně prokazatelné.

2.3 Staffing

Staffing – staff – vedení – cílená snaha podřízených zdiskreditovat vedoucího zaměstnance.

Staffing se projevuje cíleným, dlouhodobým tlakem vedeným podřízeným zaměstnancem nebo zaměstnanci vůči svému nadřízenému. Metod, jak tyto ataky vést je celá řada, nejběžnější je však shazování, znevažování, popř. bojkotování rozhodnutí vedoucího pracovníka. Nerespektování jeho pokynů či nařízení, různé úšklebky, poznámky a posměšky jsou prostředky, jakými je možné dosáhnout ztráty sebedůvěry vedoucího zaměstnance a jeho autority u dalších kolegů. Důsledkem této negativní činnosti podřízených však mohou být nakonec i pochyby vyššího managementu společnosti o kompetencích dotyčného vedoucího zaměstnance.

Příčin staffgingu může být celá řada. Častým zdrojem je změna ve vedoucí funkci, kdy pro nového vedoucího pracovníka není lehké získat respekt a důvěru svých podřízených zaměstnanců. Staffing roste nejčastěji v takovém pracovním klimatu, kde jsou hluboce zajeté role a koleje, neochota pro změnu nebo je zde přítomna jakási podprahová vláda nejrůznějších jednotlivců či skupin zaměstnanců, jež dané místo neoficiálně řídí a ovládají. Je všeobecně známo, že jednota reprezentuje sílu a tým podřízených má v tomto případě naprosto výhodné a příznivé postavení. Metod a způsobů jak dostávat svého nadřízeného do obtížných chvil a situací je nemálo. Jak píše doktor Chromý: *„Efektní způsob, jak ztěžovat výkon pracovní činnosti vedoucímu zaměstnanci, spočívá v zamezení nebo omezení přístupu k informacím.“*[28]. Zamlčováním

[27] VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, s. 111. ISBN 80-244-0337-4.
[28] CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha: VoltersKluwer, 2014, s. 54. ISBN 978-80-7478-552-8.

a zatajováním různých informací a skutečností přivedou podřízení zaměstnanci svého vedoucího do postavení, kdy je vlastně není schopen efektivně řídit a vést. V bakalářské práci autorka uvádí že: *„Je diskutabilní zda se tato forma šikany na pracovišti více objevuje tam, kde je styl vedení demokratický, či direktivní. Demokratické myšlení a benevolentnost vedoucího pracovníka je často jeho podřízenými zaměňována za jeho slabost. Při příliš direktivním řízení zaměstnanců, kdy tito jedinci nemají v podstatě žádný prostor, nemohou uplatnit své nápady a kreativitu, se v mnohých případech odpor vůči nadřízenému, jež může přerůst až do podoby staffingu, zvedá také. Zde je ale pozice šikanujících, vzhledem k síle nadřízeného, obtížnější"*[29].

Ve stavu, kdy vedoucí pracovník pociťuje až nepřiměřenou averzi a odpor podřízených zaměstnanců, je nucen napřít všechny své síly a schopnosti ke zvládnutí situace. V takovém okamžiku se ukážou nejen jeho manažerské schopnosti, ale i charakterové vlastnosti a lidská síla. V každém případě je to pro nadřízeného pracovníka obrovská psychická i fyzická zátěž, která je schopná svými rozměry přesáhnout jeho pracovní život a je schopná se přenést do života osobního se vším negativem, který představuje.

2.4 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování - harašení, nucení, týrání, napadání, sexuální donucování.

Sexuální obtěžování je v zaměstnání do jisté míry četnou, specifickou podobou šikany. Toto obtěžování se odvíjí ve dvou rovinách pracovního prostředí. V první kategorii jsou za sexuální odměnu a protislužbu poskytovány různé výhody, na druhou stranu jsou však aktivovány i různé represe, pokud se oběť nepodvolí. Druhá rovina se jeví komplikovanější. Nepřátelské, nevlídné pracovní klima je útočník schopen vytvořit zcela konkrétními útoky verbálního i neverbálního charakteru, jež mají sexuální podobu. Sexuální podtext, který se v atacích objevuje, je pro oběť velmi nepříjemný, ponižující a degradující.

V rámci organizace se sexuálního obtěžování může dopustit vlastně kdokoli. Sexuální obtěžování je jev, který na pracovišti probíhá mezi pracovníky na stejných úrovních, avšak i mezi kolegy v různých pozicích. Samostatná kapitola je sexuální harašení vedené

[29] BOMBEROVÁ, A. *Patologické jevy na pracovišti a jejich vliv na zaměstnance*. Praha, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Katedra manažerských studií.

ze strany zákazníka či klienta. V tomto případě je tento problém přesunut z polohy pracovněprávní do polohy klientské.

Diferencovat nevinné flirtování od sexuálního obtěžování nemusí být snadné a má nejednoznačnou hranici. Rychle rostoucí emancipace a rovnoprávnost mezi muži a ženami stírá tradiční podoby galantního a gentlemanského chování. V běžném životě i na pracovišti již tato podoba není běžná. Hranice, linka mezi tím, kdo a jak intimitu a sexuální náznaky vnímá, je tedy obtížně detekovatelná pro všechny zúčastněné. Je bez jakýchkoli diskuzí, že však nesmí nikomu přivádět obavy, strach či negativní dojmy. V každém případě toto chování nesmí člověka omezovat. Vnímání přípustného či nevhodného chování je zcela individuální. Liší se nejen mezi příslušníky stejného pohlaví, ale především pohlaví opačného. Wolfová tvrdí že: *„…rozdíl mezi ženským a mužským hodnocením, co je sexuální obtěžování, se objevuje u „náhodných" tělesných dotyků. Skoro dvě třetiny žen, avšak pouze jedna čtvrtina mužů, pociťuje tuto záležitost jako zásadní"*[30]. Žena je citlivější než muž. Sexuálně laděné projevy, jsou tak opačným pohlavím hodnoceny rozdílně. Všeobecně je známo, že ženy jsou v zaměstnání vystaveny sexuálnímu obtěžování častěji než muži.

Situaci na pracovištích bohužel nenapomáhá ani mediální pohled popisující sexuální harašení natolik zkresleně, že je vlastně nemožné v rámci pracovního prostředí a trhu vést o sexuálním obtěžování diskuze bez výsměchu a posměšků. Obecnou představou se stává, že pohledná, hezká a nápadně se prezentující žena si vlastně sexuální ataky zaslouží a říká si o ně. Atmosféra ve společnosti ruku v ruce s prezentovaným mediálním obrazem toto jednání bagatelizuje a ve svém důsledku poté ztěžuje nejen postavení obtěžovaných obětí, ale i postavení zaměstnavatele. Zjednodušující linie, že je sexuální harašení projev sympatie mezi pohlavími, se v tomto případě stává prostředkem systematické, permanentní degradace statusu lidí na pracovišti.

Česká legislativa sexuální obtěžování v zaměstnání zakazuje hned několika normami. *„Zákon o zaměstnanosti považuje sexuální obtěžování za diskriminaci (přímá diskriminace viz § 4 odst. 5) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a nepřímá*

[30] WOLFF, I. *Etiketa v zaměstnání: udělejte dobrý dojem!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 56. ISBN 978-80-247-2081-4.

viz § 4 odst. 6) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti). O obtěžování a sexuálním obtěžování pak mluví i Zákoník práce“[31].

Aby bylo možné jednání mezi kolegy prohlásit za sexuální obtěžování, musí toto nežádoucí a nevhodné chování dojít do určité podoby a intenzity. A to do nepřijatelné úrovně jak z pohledu morálky akceptované a uznávané v konkrétní organizaci, tak i z pohledu zaměstnance.

Sexuální obtěžování důstojnost člověka snižuje. Dostává člověka do konfliktu a v urážlivý a nevhodný tlak.

[31] KUBÁLKOVÁ, P. *Zaostřeno na obtěžování a sexuální obtěžování na pracovišti.* [online]. © APERIO [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.aperio.cz/604/zaostreno-na-obtezovani-a-sexualni-obtezovani-na-pracovisti

3 AKTÉŘI KONFLIKTNÍCH SITUACÍ

V předchozích kapitolách již bylo popsáno, že konflikt, jako vyhrocená situace, je z valné většiny jejími účastníky vnímán jako cosi nepříjemného, frustrujícího a oslabujícího. Každý z aktérů však v konfliktu sleduje nějaký svůj konkrétní, vlastní cíl, jež obhajuje. Ať už spor probíhá nebo neprobíhá kulantně a dle společenských zásad a pravidel, jeho účastníci obhajují to, co je pro ně podstatné, důležité a zásadní.

Kromě přímých účastníků sporů na pracovišti jsou zde však i další aktéři. Jsou to svědkové, popř. řešitelé sporů, tedy lidé, jež v přímém střetu nehrají hlavní roli, ale nějakým způsobem, ať už pasivním, či aktivním, jsou do konfliktu zainteresováni.

3.1 Útočníci

Jako pachatelé mají odpovědnost za to, že konflikt vznikl. Jsou odpovědni za to, že určitou situaci nezvládli a vyhrotili ji až do střetu. Na vznik konfliktu mají mezi jiným vliv emoce, charakterové vlastnosti spolupracovníků, klima na pracovišti, stres, fyzický stav pracovníků a spousta dalších faktorů. Útočník je zpravidla:

- emocionálně labilnější jedinec – vyhrocenou situaci hůře zvládne a ustojí,
- dominantní osobnost – tvrdě si sleduje svoje zájmy a hůře slevuje ze svých zásad a postojů,
- má v sobě vyšší míru agrese,
- je větší egoista,
- má problémy v komunikaci se svými kolegy, nebo klienty a další.

Spor vyvolávají osobnosti, jež jednají zpravidla intuitivně a v zásadě si hájí svoje zájmy, cíle a potřeby agresivněji a razantněji než jejich spolupracovníci. Jde tedy v mnoha okamžicích o nevědomě vyvolanou konfliktní situaci na základě jakéhosi vrozeného instinktu a ega. Na druhou stranu však může jít i o konflikty člověkem předem promyšlené a připravené. Vytváření a vymýšlení strategií, jakým způsobem se dobrat svého osobního cíle, tzv. cesta přes mrtvoly, je též sofistikovaným způsobem, jak spustit konflikt, přes který je těchto met dosaženo. Dostat kolegu do střetu, ve kterém bude zaskočen a nebude schopen správně reagovat, je jednou z neférových a nekolegiálních cest, jak si v pracovním prostředí posílit pozici nebo získat určité výhody. Zde se jedná sice o promyšlenou variantu, ale pokud jde jen o ojedinělé střety, nejde o ryzí šikanu na pracovišti.

Je tedy rozdíl mezi útočníkem v konfliktu, který vznikl spontánně a vyplynul z určité problematické situace na pracovišti a mezi mobberem, čili tím, kdo do konfliktu dostává svého kolegu nebo své okolí dlouhodobě. Jedná – li se o mobbing, agresor cíl svého zájmu ničí systematicky a má úpornou snahu stavět oběť do světla, v němž se jeví jako s neschopný a nespolehlivý. Vyvíjí systematické úsilí, aby kolegu, na kterého se zaměřil, zdiskreditoval. Pro poškozeného je to situace opravdu trýznivá, bolestná a mnohdy pro něj nemá východisko. Cílem mobbera je v naprosté většině likvidace oběti a naopak upevnění svého postavení v rámci svého pracoviště či v rámci celé organizace. Charakter mobbera je nevalné úrovně, avšak je to osobnost zpravidla inteligentní, se schopnostmi zdatného manipulátora. Ve vztahu k pracovním konfliktům charakterizuje mobbera příznačně Svobodová: *„Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých (i za cenu úderů pod pás). Nejlepší předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to je jen krůček k dokazování své převahy právě mobbingem“*[32].

V souhrnu lze tedy konstatovat, že ať již se jedná o konflikt přiměřený nebo o zjevnou šikanu na pracovišti, je ten, kdo konflikt vyvolá vždy člověk, jež má v sobě obvykle stanovené vysoké, ambiciózní, osobní cíle, avšak současně má v sobě i jakousi malost, nízké sebeovládání a agresi.

3.2 Oběti

Je diskutabilní, avšak ne vyloučené, mluvit o aktérovi běžného, pracovního nedorozumění a sporu jako o oběti. V případě, že jde o běžný pracovní konflikt, je oběť tedy účastníkem problému na pracovišti, jež jakýmsi excitovaným způsobem eskaloval. Zda a jak se onen aktér zamotal do jeho vzniku, není vždy zcela jednoznačné. Vždy se však jedná o spoluúčastníka, ačkoli ne zjevně o agresora. Jde o člověka, jež má pravděpodobně větší sebeovládání, nadhled a klid. Na druhou stranu to však může být kolega, který se nedostane pod tlak svojí lhostejností, laxním přístupem k práci či nízkým prahem pocitu osobní odpovědnosti. Pojem oběť zde tedy pravděpodobně není zcela vystihující. Vzhledem k možným výše popsaným vlastnostem se z oběti může rázem stát

[32] SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. s. 46. ISBN 978-80-247-2474-4.

nakonec vítěz konfliktu. Ať už jsou ale příčiny nedorozumění jakékoli, je konflikt situace, která určitým způsobem do pracovního procesu a nasazení spolupracovníků zasáhne. To, zda je pak konflikt ku prospěchu momentální pracovní anabáze a pracovních cílů se odvíjí od dalších nuancí, zmiňovaných v předchozích kapitolách diplomové práce.

Zcela jiný je však pohled na účastníka sporu, jedná – li se o jednu z klasických, skutečných forem šikan na pracovišti. V tomto případě je oběť opravdu obětí a její situace v zaměstnání je velmi svízelná. Takový zaměstnanec se ať chce nebo nechce, ocitá na okraji pracovního kolektivu a jeho pracovní výkon klesá. Tato situace se mu ale vrací jako bumerang, neboť se stává pro své kolegy, nadřízené, popř. pro své podřízené zaměstnance slabým, nevěrohodným a nevýkonným. Cíl moberra se pomalu a neurčitě naplňuje i přesto, že se oběť, alespoň v počátečních fázích šikany, snaží vybičovat a situaci zvládnout. Bohužel se tlak, jemuž je šikanovaný pracovník vystaven později projeví nejen na jeho pracovní výkonnosti, ale i v sociální sféře a jeho osobním životě. Velmi realisticky tento atak na společenskou prestiž oběti popisuje Rolf Meier: *„Za spolupracovníkovými zády se o něm mluví špatně. Je podezříván, že je psychicky nemocný. Ostatní si z něj dělají legraci nebo například napodobují chůzi, hlas nebo gesta, aby dotyčného znemožnili. I soukromý život nebo národnost člena týmu je ponižována“*[33]. Oběť útočníka čelí nejrůznějším ponižujícím situacím a je s ní zákeřně manipulováno.

Srovnání těchto typů obětí ukazuje, že není konflikt jako konflikt, a již vůbec ne konflikt na pracovišti.

3.3 Nepřímí aktéři konfliktu, svědci

Nepřímým aktérem konfliktu v zaměstnání je svědek, tedy další kolega, jenž byl nedorozumění přítomen.

V případě, že zůstane v pasivní rovině a nesnaží se do konfliktu jakýmkoli způsobem zasahovat, pouze přihlíží, pasivním účastníkem zůstává. Je však neoddiskutovatelné, že ačkoli do sporu samého třeba tento spolupracovník nezasáhne, zcela určitě se ho probíhající střet dotkne. Konflikt je nepříjemná, nemilá a zatěžující situace i jen pro přihlížejícího kolegu. Do jaké hloubky není jasné, neboť jak již bylo výše napsáno, lidé jsou individuality a práh jejich citlivosti je rozdílný. Ruku v ruce s individuální

[33] MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. s. 116. ISBN 978-80-247-2308-2.

senzitivitou jdou i osobní vlastnosti jednotlivců. Někdo konflikt mezi svými spolupracovníky přejde, jiný ho v podstatě příliš ani nevnímá nebo ho rozpory mezi kolegy nezajímají. Jiný člověk konflikty na pracovišti mezi svými spoluzaměstnanci vnímá velice intenzivně a tyto spory nakonec ovlivní i jeho samotného. Jeho pocity, klid, osobní harmonii a ve výsledku i jeho pracovní výkon. Shrnuto řečeno je pracovní konflikt mezi kolegy komplikací a nepříjemností, jež zasáhne do pracovní pohody všech přítomných.

I zde je třeba podotknout, že je rozdíl být svědkem běžného pracovního konfliktu nebo být svědkem jakékoli formy šikany na pracovišti. Ve druhém případě, tedy mobbingu apod., je přítomnost dalšího kolegy jako svědka pro něj nejen nepříjemná, ale i nebezpečná. Nebezpečná z hlediska toho, že jakákoli podoba pracovní šikany je trestným činem a přihlížející, pokud nezasáhne, je vlastně spolupachatelem. Stručně, ale trefně shrnuje tuto problematiku doktorka Svobodová: *„Mobbing se týká každého z nás – někdo je obětí, jiný mobberem a velká většina z nás je více či méně aktivními nebo pasivními spoluúčastníky. Mobbimg existuje tak dlouho, jako práce sama"*[34].

Být přítomen konfliktní situaci je okamžik, kdy se do konfliktu a nepříjemných pocitů dostane i onen přihlížející. I když nezasáhne a nestane se dalším aktivním aktérem střetu, je byť třeba podvědomě v konfliktu zainteresován také. Je jím do určité míry ovlivněn a v souladu s tím je ovlivněna i jeho pracovní vyrovnanost a jeho pracovní výkon. Ačkoli je to myšlenka do značné míry znějící jako pohádka, může nést pro svědka důsledky pozitivní a nějakým způsobem jej mobilizovat. Realitou však je spíše dopad jednoznačně negativní. Negativní důsledek i pro celou organizaci.

Pozitivní a dobré vztahy i pracovní spokojenost jsou zásadním komponentem v profesním životě. Je beze všech pochyb, že se pro nápravu a narovnání vztahů vyplatí vykonat cokoli. Každý z pracovníků by měl zjistit, jakým způsobem se může podílet na všem, co se na jeho pracovišti děje. Každý pracovník může hrát v konfliktu roli negativní, či pozitivní. Eventuální nesnáze a nesváry na pracovišti mají na všechny účastníky přímočarý dopad, daleko hlubší, než jsou si ochotni připustit. V případě, že se lidé naučí ke konfliktním situacím v zaměstnání přistupovat konstruktivně a konstruktivně je i řešit, naučí se naslouchat druhým, respektovat své kolegy v jejich

[34] SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. s. 15. ISBN 978-80-247-2474-4.

individualitě a jinakosti, pak to nepochybně povede ke klidu a nekonfliktnímu pracovnímu prostředí v organizaci.

3.4 Účastníci konfliktů ve zdravotnictví

Konflikty na pracovištích ve zdravotnictví jsou specifické samy o sobě tím, že zaměstnanci na těchto pracovištích jsou více, než kde jinde vystaveni mnohem většímu a silnějšímu působení emocí, odpovědnosti, komunikačním nárokům, požadavkům na empatii, fyzickému vypětí v podobě manipulace s dalším člověkem, nutnosti rychle a přesně reagovat a rozhodovat se. Jsou zde obrovské nároky na psychiku a osobní prostor pracovníka. *„Všechny příčiny konfliktů ve zdravotnictví nelze shrnout. Nicméně, demonstrativně k nim náleží zejména nekvalitní a nedostatečná zdravotní péče, faktory únavy a stresu, osobnostní rysy účastníků konfliktu, tlaky psychologické, sociální a finanční, rozdílné preference hodnot, komunikační a interakční problémy, nedostatky na straně zdravotnického týmu…atd.“*[35].

Aktéry sporů na zdravotnické půdě nejsou jen kolegové zdravotníci, ale dalšími stranami, které se do těchto konfliktů zapojují, jsou pacienti a dále jejich příbuzní a blízcí.

3.4.1 Pacient a jeho blízcí ↔ zdravotník

Konflikty v rovině pacient a zdravotnický personál jsou poměrně časté. Plynou jednak z koncentrace počtu nemocných, z jejich fyzického i psychického utrpení, kdy zdravotník, ať už je to lékař, střední zdravotnický personál nebo další zdravotničtí pracovníci v podstatě fungují jako jakýsi nárazník veškeré bolesti a nejistoty pacienta. Plynou ale i z toho, že se v současné době změnil společenský pohled na pacienta a někteří zdravotníci nejsou tento stav ochotni akceptovat. Práva pacienta, jako člověka dostala v současnosti zcela jinou podobu. Lidskost, která se do nich promítá je správná, lidská a ve své podstatě taková, jaká by v bytí člověka měla být. Pacient zvýšil své požadavky na osobní informovanost i služby poskytující se mu jako nemocnému. Má mnohem větší možnost vyjádřit svoji nespokojenost, pokud není s jemu poskytovanou zdravotnickou péčí spokojen. Má právo změnit ošetřujícího lékaře i zdravotnické zařízení, což bylo v minulosti téměř nemožné. Toto vše však klade

[35] ZÍMOVÁ, P., J. ZÍMOVÁ, P. PUNČOCHÁŘ a J. KOTULA. *Mediace ve zdravotnictví.* [online]. ©2014 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.pravo-medicina.sk/aktuality/1113/mediace-ve-zdravotnictvi

na zdravotníky další a další požadavky a nároky. Jejich možnosti, ať už materiální, personální, osobní – fyzické i psychické se mohou dostat do střetu se zájmem pacienta nebo jeho blízkými. Je potom na osobních schopnostech každého zdravotníka, jak těmto konfliktům nejen předejít, ale ve chvíli, kdy již vzniknou, jak je řešit optimálním, lidským a asertivním způsobem. Řešení těchto konfliktů je velmi náročné, neboť je zcela narušen vztah a důvěra mezi zdravotníkem a pacientem, tedy aspekt, který je pro uzdravení člověka naprosto nezbytný a potřebný. I zde je nutno podotknout, že jádrem prevence konfliktů mezi zdravotnickými klienty a zdravotnickým personálem je komunikace. Zásady pro předcházení konfliktu, jež by měli zdravotníci preferovat v komunikaci s pacienty i jejich blízkými jsou:

- optimální míra informací,
- konzistentní, ucelená sdělení od různých zdravotníků,
- emoční i mentální úroveň sdělovaných informací by měla odpovídat momentálnímu stavu a situaci nemocného,
- dodržovat individuální nároky v komunikaci se specifickými skupinami nemocných – senioři, děti, pacienti s psychickým onemocněním nebo pacienti psychicky labilní.

Řešení konfliktů mezi pacienty a zdravotníky není snadné. Zuzana Hekelová apeluje opět na komunikaci: *„Zásadní komunikační rada při konfliktech s pacienty spočívá v tom, zůstat profesionální, potlačit emoce, dát alespoň v něčem pacientovi najevo, že má pravdu, dát najevo účast“*[36].

K takto optimálnímu řešení však je nutné to, aby byl zdravotník v psychické a fyzické pohodě, měl dostatek informací, řádných pracovních podmínek i času pro svoji práci. Znovu je zde apelováno na nutnost vzdělávání zdravotnických pracovníků v problematice konfliktů na pracovišti a jejich zvládání. Jde nejen o to, aby byli zdravotníci schopni citlivě komunikovat s pacienty a jejich blízkými, ale aby byli i připraveni na to, jak náročná jejich profese je. Vzdělávání tímto směrem by jistě měla začít již na školách, kde jsou lidé na výkon zdravotnického povolání připravováni. Nezbytná je zde však péče zaměstnavatele o své zaměstnance. Ten by měl vytvořit podmínky potřebné pro to, aby

[36] HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). s.103. ISBN 978-80-247-4032-4.

se všichni jeho zaměstnanci mohli vzdělávat v komunikaci, psychologii, asertivitě, vyjednávání, pozitivním ovlivňování, apod.

Konflikt však může nastat i v obráceném slova smyslu, kdy je ohrožen zdravotník sám. Agresivní pacient nebo jeho agresivní blízcí se v mnoha vyhrocených situacích stávají pro zdravotnický personál hrozbou a nebezpečím a konflikt, který zde nastává, dostane zcela jiný rozměr. Příčin agrese pacienta může být celá řada. Od neschopnosti přijmout informaci o své chorobě, bolest, osobní vlastnosti pacienta, ale i návykové látky, alkohol či nemoc samotná a mnoho jiného. Takový pacient pak zdravotníky ze své frustrace obviňuje a jeho útok, ať již fyzický nebo psychický je následek. Martina Venglářová a Gabriela Mahrová podotýkají: *„Pamatujte, že na části nepřiměřeného chování se spolupodílejí zdravotníci! K rozvoji konfliktu je potřeba minimálně dvou lidí, kteří jednají komplementárně“*[37].

Za zmínku stojí i vzdělávání v oblasti fyzické přípravy a sebeobrany zdravotnického personálu. V rámci rostoucí agrese v celé lidské společnosti se vzdělávání v této oblasti jeví též jako důležité a pro osobní bezpečnost zdravotnického personálu je neméně významné.

Pacient i zdravotnický personál mají právo na vzájemný respekt a pocit bezpečí a bezkonfliktní poskytování zdravotní péče.

3.4.2 Zdravotník ↔ zdravotník

Kolektiv zdravotnických pracovníků je specifický tím, že se v něm střetávají lidé různého vzdělání i profesí a jejich práce vyžaduje, aby spolu velmi úzce, efektivně a odpovědně spolupracovali. Dochází zde k tomu, že práce jednoho zdravotníka navazuje na druhou, jednotlivé procesy v péči o nemocného jsou přesně definované a zdravotníci spolu musí plynule a návazně spolupracovat.

Jak již bylo uvedeno v předcházejících kapitolách diplomové práce, i mezi zdravotníky může dojít ke konfliktům proto, že i oni jsou individualitami s různými rysy osobnosti, s různými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, které kvalitu i tempo jejich práce odlišují. Vzhledem k nutné spolupráci, fyzickému i psychickému vytížení zdravotníka, kdy je ve hře zdraví nemocného člověka, ve zdravotnictví dochází ke

[37] VENGLÁŘOVÁ, M. a G. MAHROVÁ. Komunikace pro zdravotní sestry. Grada Publishing a.s., 2006. s. 83. ISBN 80-247-1262-8.

konfliktům vyhraněným a emočně podbarveným. Vzhledem k obrovským nárokům na osobní odpovědnost zdravotníka se zde vyskytují i konflikty, kde je snaha o přenesení této odpovědnosti za problém na kolegu a odmítání odpovědnosti vlastní. Ke střetům dochází na stejných pracovních pozicích zdravotníků, ale i mezi různě vysokými posty, kdy např. lékař vystupuje jako nadřízený středního zdravotnického personálu a střední zdravotnický personál jako nadřízený pomocnému personálu. Je nezbytností, aby naprostá většina takových konflikt, vzhledem k nutnosti spolupráce a rychlého uklidnění situace, byla řešena ihned.

Z hlediska zaměstnavatele by neměla být problematika konfliktů mezi zdravotníky řešena krátkozrace a laxně. Aktivní péče o zaměstnance s důrazem na osobní rozvoj a komunikaci je jistě cestou, která by mohla dopomoci k eliminaci konfliktních situací. Jiří Vévoda uvádí, že: *„Je zřejmé, že nejsou ve zdravotnických zařízeních příliš organizována setkání k problematice společné komunikace mezi lékaři a sestrami. Rovněž organizování pracovních setkání k řešení problémů společně se sestrami uvádí jen 1/3 lékařů“*[38]. Toto tvrzení je zarážející a nevrhá příliš kladný obraz na české zdravotnictví, které by mělo vzhledem k zátěži, kterou v zaměstnání zdravotnický personál podstupuje, klást mnohem větší důraz na vzdělávání zaměstnanců v problematice pracovních konfliktů.

Samostatnou kapitolou ve vztazích a možných pracovních konfliktech mezi zdravotníky je výrazná feminizace tohoto oboru. Fakt, jako je tento, je zdánlivě a domněle samozřejmý, avšak jeho důsledky na pracovní atmosféru a klima na pracovišti jsou zcela nepřehlédnutelné. Bylo již podotknuto, že nejlepší pracovní výsledky mají týmy pracovníků, které jsou smíšené, tedy zde spolupracují ženy i muži. Jak popisuje Zuzana Hekelová: *„Na místech sester pracuje možná až 99% žen, a to výrazně ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovištích, kde v praxi schází mužský prvek. Je známo, že ženy jsou více emotivní, než muži, a to se projevuje při běžné komunikaci s kolegy i s pacienty, při řešení problémů, konfliktů, při zvýšené pracovní zátěži i v mnoha dalších situacích“*[39]. Tato informace bohužel navazuje na možnost výskytu patologických jevů na zdravotnických

[38] VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). s. 61. ISBN 978-80-247-4732-3.
[39] HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). s.12. ISBN 978-80-247-4032-4.

pracovištích a to především sexuálního obtěžování. Vysoká koncentrace žen a málo mužů ve zdravotnictví může sexuálnímu harašení nahrávat. V tomto případě záleží na morálních vlastnostech ženských a především mužských zdravotníků. Faktem je, že na žádném zdravotnickém pracovišti by takový typ chování neměl být tolerován a zaměstnanci by měli být v problematice fyzického, psychického nebo sexuálního obtěžování dostatečně edukováni a proškolováni. *„Se sexuálním obtěžováním má zkušenost 10,5 % sester. Z nich 16 % je sexuálně obtěžováno neustále. Ve více než polovině případů je pachatelem pacient, dále vedoucí a následně jiný zaměstnanec. 26 % případů bylo vyšetřováno, avšak většina dotázaných není se způsobem řešení těchto situací spokojena. Nadřízený převážně nenabídl ani radu, ani možnost o události mluvit nebo ji nahlásit (89,5 %)“*[40]. Tato zjištění jsou alarmující a konflikt zapříčiněný oním chováním nabývá rozměrů kriminálního činu.

Důležitou a zásadní věcí v prevenci konfliktů mezi zdravotníky jsou transparentní vymezené pracovní postupy, vymezená pravidla jednání, chování i práce, určené pracovní pozice a činnosti, důraz na motivaci a vhodná a plnohodnotná komunikace. Důraz na spolehlivou a otevřenou komunikací s předáváním si veškerých možných informací o zdravotním stavu pacienta je zde naprosto nezbytná. Určená pravidla a postupy mohou do jisté míry konfliktům na zdravotnických pracovištích předejít.

[40] NITSCHOVÁ, R. a J. KRÁLOVÁ. *Násilí při práci sester v nemocnici.* [online]. [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/nasili-pri-praci-sester-v-nemocnici-397954

4 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI – PŘÍČINY, ŘEŠENÍ, PREVENCE

Jak tvrdí Dušan Ondrušek a spol.: *„Konflikt nie je neprirodzený. Ak by neprirodzený bol, všetci ľudia by potom konali neprirodzene, a to by už vlastne neprirodzené nebolo. Konflikt, samozrejme, prirodzený je. Konflikt patrí k medziľudskej komunikácii, nemožno sa mu úplne vyhnúť"*[41].

Důvodů, proč na pracovišti vznikají konflikty, je celá řada. Již bylo výše popsáno, že každý jednotlivec je individualita, jež se liší od druhé. Každý člověk má jiné vlastnosti, hodnoty, názory, potřeby i zájmy. To jsou zcela přirozené důvody střetů, běžné v rámci normálních mezilidských vztahů. Více či méně jemné nuance zapříčiňující konflikty.

Dle Olgy Medlíkové je: *„… konflikt všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů, ať už vztah, firma nebo státní zřízení by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se"*[42]. Pracoviště, pracovní oblast je však zcela specifické prostředí, ve kterém člověk tráví podstatný a zásadní úsek života. Je to specifické prostředí se všemi svými zvláštnostmi, jež dávají mnoho příčin pro vznik pracovních střetů a konfliktů.

4.1 Příčiny konfliktů na pracovišti

Nedorozumění, to je nejčastější příčina konfliktů nejen v běžném životě, ale i v životě pracovním. Pracovní nedorozumění vznikají např. nesrozumitelným vyjádřením myšlenek, nebo jejich nejednoznačnou interpretací, obapolným nezájmem a nepozorností, antagonismem mezi neverbálním a verbálním chováním protistrany, vzájemnými odmítavými a nesouhlasnými postoji, používáním odborných formulací a slov, jímž druhá strana nerozumí. Souhrnně řečeno lze všechny tyto důvody shrnout do jednoho pojmu, a tím je opět již mnohokrát skloňovaná komunikace. Špatná nebo nedostatečná komunikace, která se promítá všemi směry, napříč celou organizací.

Také zaměstnavatel samotný hraje v problematice výskytu konfliktních situací na svém území v jejich množství, charakteru i intenzitě nezanedbatelnou roli. Pracovní konflikty vznikají např. z přílišného tlaku kladeného na zaměstnance, pocitu

[41] ONDRUŠEK. D., V. LABÁTH a Z. TORDOVÁ. *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady.* Partners for Democratic Change Slovakia, o. z., 2004, s. 11, ISBN 80-968934-7-5.
[42] MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem: náročné situace a jejich řešení.* Praha: Grada Publishing, 2012. Psychologie pro každého. s. 17. ISBN 978-80-247-4016-4.

neohodnocení, nevyváženého odměňování zaměstnanců za odvedenou práci, ale i třeba z toho, že společně pracují lidé s odlišnými zvyklostmi (např. kuřáci versus nekuřáci) či spolupracovníci s jiným pracovním stylem a tempem. Je též pravděpodobné, že pracovníci mají i každý jinou animozitu, na základě níž jsou vyvolány různě excitované reakce. Jednou z příčin je často i nutnost vzájemné pracovní závislosti mezi spolupracovníky a vzájemná očekávání. Příčinou však mohou být též probíhající změny ve společnosti, na něž nejsou zaměstnanci dostatečně připraveni, nebo s nimi nesouhlasí a mají z nich obavy. Také špatné pracovní podmínky či nedostatečné zajištění BOZP dostávají zaměstnance do stresu a následných střetů.

Samostatnou kapitolou je ale i absence řádně vypracované vnitřní legislativy zahrnující firemní pravidla a standardy. Také jejich neznalost jednotlivými zaměstnanci může být příčinou špatné orientace pracovníků a následně přítomnosti jejich nejistoty při plnění pracovních úkolů. V neposlední řadě to může být nedostatek informací k práci, odborných znalostí a nedostatek kompetencí jednotlivých zaměstnanců i celého managementu společnosti. Zajímavé informace uvádí ve své knize doktor Holeček: *„Poslední psychologické výzkumy ukázaly, že pouze 15 % příčin konfliktů na pracovišti je materiálně technické povahy, např. poruchy telefonů, počítačové sítě, vada materiálů, nedostatky v psychohygieně prostředí apod. Plných 85 % příčin vzniku konfliktů mají aspekty sociálně psychologické, tj. nevhodné mezilidské vztahy a konfliktotvorné osobnosti“*[43].

Je třeba si ale uvědomit, že také nedostatečné vědomosti i schopnosti zvládat vyhrocené situace a stres jsou příčinou, proč nastávají pracovní konflikty.

4.2 Řešení konfliktů na pracovišti

Řešení konfliktů, tím spíše konfliktů pracovních, je obtížnou záležitostí, která spadá do vztahové kategorie. Velmi stručně, avšak trefně ji popisují Shay a Margaret McConnonovi: *„Pokud konflikt zvyšuje frustraci, posiluje negativní pocity a nepřátelství, má na vztah destruktivní vliv. Vzniká situace, ze které se musíte dostat“*[44]. Je to tedy situace, která se musí řešit a musí být vyřešena. Je nelehké, a to

[43] HOLEČEK, V. *Psychologie v učitelské praxi*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada) s. 75. ISBN 978-80-247-3704-1.
[44] MCCONNON, S a MCCONNON, M. *Jak řešit konfli kty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. Manažer. s. 41. ISBN 978-80-247-3003-5.

i v rámci vztahů pracovních, si vůbec uvědomit, že se schyluje k nedorozumění a hádce, jež se vyvíjí a graduje. Z obyčejného sporu se může vyvinout konflikt, nad nímž jedinec ztrácí kontrolu a jenž může přerůst do stavu, překračující běžný obraz sporu a je potencionálním nebezpečím pro vznik výskytu mnohem závažnějších patologických konfliktních jevů.

Protože konflikt vznikne v podstatě popřením potřeb toho druhého, je pro jeho kladné vyřešení nutné těmto potřebám a nárokům vyhovět a uspokojit je. V jiném případě je riziko, že dojde pouze k jakémusi utlumení střetu a je pouze otázkou určitého času, než se konfliktní situace znovu opakuje. Má-li jeho řešení přinést zisk trvalý, je potřebné, aby byly uspokojeny obě protistrany.

Obecná posloupnost při řešení střetů:

- identifikace a definování daného problému,
- vytvoření možných způsobů řešení,
- posouzení jednotlivých způsobů řešení,
- rozhodnutí a přijetí oboustranně vhodného řešení,
- uplatnění řešení – implementace,
- vyhodnocení a posouzení efektu řešení.

V průběhu řešení střetu je též nezbytné přijmout rozhodnutí, jakým způsobem bude konflikt řešen. Jednou z možností je:

1. Spontánní, nezáměrné řešení konfliktů

Konflikt je vyřešen na základně obranných mechanismů, jimiž je jedinec schopen se přirozeně vyrovnat se stresem a zátěží, jako jsou např. agresivita, potlačení, negace, rezignace, egocentrismus, popření, a další reakce, které se v běžném životě mezi sebou prolínají a doplňují.

2. Záměrné, řízené řešení konfliktů

Při tomto typu řešení střetů je řešení v rukou samotných účastníků konfliktu nebo další vstupující osoby.

- Delegační pojetí řešení - představuje delegování problému směrem ke všem zúčastněným stranám. Jeho záměrem je snížení tlaku a napětí, eliminace vzájemných averzí a změna konkurenčního postupu mezi oběma stranami. Protistrany jsou nuceny zaujmout roli řešitele na místo role soupeře. Toto řešení však velmi často

selže, neboť přijmout tuto úlohu a dívat se na spor konstruktivně je v konfliktu velmi obtížné. Na řadu pak přichází zapojení třetí persony.

- Arbitrážní pojetí řešení - jde zde o vymezení role arbitra. Toto řešení je spojeno s pověřením k vyřešení konfliktu nezávislou třetí osobou. Nazývá se též rozhodčím řízením.
- Mediační pojetí řešení - vychází z toho, že mediátor, zprostředkovatel sjedná komunikaci mezi stranami sporu.

Z pohledu klidného vyřešení problému, jejíž metou je shoda, je role mediátora velmi přínosná. Mediátor je prostředníkem ke kompromisu, smírnému jednání a uklidnění konfliktu. Úloha mediátora, v rámci konfliktů obecných i na pracovišti je významná a výstižně jej charakterizuje Lenka Holá slovy: *„Každý mediátor je jedinečný nejen svými osobnostními charakteristikami, schopnostmi a potenciálem, nýbrž i svým osobitým přístupem. I přes podobné vzdělání, podobnou praxi, i přes volbu stejného přístupu ke konfliktům a jejich řešení, má styl práce každého mediátora specifický charakter“*[45]. Toto je však charakteristika mediátora školeného, kterým v běžném životě nebo na pracovišti pomyslný mediátor není a v naprosté většině svého působení v rámci prostředníka v konfliktu vystupuje instinktivně a na základě svých přirozených vlastností a životem získaných schopností a dovedností. Protože má mediátor v podstatě roli vyjednavače, měl by znát psychiku člověka i sám sebe. Doktor Štěpaník přiléhavě říká: *„Dobrá znalost sebe sama snižuje chyby a omyly v praktickém jednání a je nutným předpokladem k jeho neopakování“*[46].

Principy zvládání konfliktu:

- ústup – v případě, že řešený problém není až na tolik podstatný,
- kompromis – pokud jsou protistrany pod časovým tlakem, zúčastněným stranám nejde až tolik o výhru a konflikt je komplikovaný,
- vyhnutí se střetu – v případě, že na opodstatnění vzájemného jednání tolik nezáleží.

Jak shrnuje ve své knize magistra Kopecká: *„Lidé mají svoje naučené vzorce zvládání konfliktu, některé přinášejí dobrá řešení a posílení vztahů, jiné konflikt prohlubují*

[45] HOLÁ, L. *Mediace a možnosti využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). s. 25. ISBN 978-80-247-4109-3.
[46] ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Psychologie pro každého. s. 15. ISBN 80-247-0530-3.

a vztahy poškozují. Úspěšnost různých stylů řešení konfliktu, je závislá na situaci, ve které se účastníci konfliktu nacházejí"[47].

Pokud konflikt nastane, je žádoucí zachovat si chladný rozum a za využití asertivity se snažit o to, aby střet nepřerostl do osobní roviny. Projevit kompetence a schopnosti k řešení dané záležitosti. Demonstrovat a ukázat ochotu maximálně pomoci protistranám. Získat základní informace o zdrojích střetu a pojmenovat jeho podstatu. Izolovat jednotlivce, kteří přenášejí střet do roviny osobní. V tomto případě je však izolovat pouze krátkodobě, neboť dlouhodobá izolace jedné z protistran vede jen k dalšímu prohloubení střetu a problému. Je žádoucí, aby měli zúčastnění prostor k ústupu se zachováním vlastní tváře a důstojnosti. Je nutno, aby obě strany konfliktu měli pocit respektu. Je nutné zvážit přístup k řešení, zda zvolit způsob silový, z pozice moci nebo kooperativní a zároveň vytyčit postup řešení střetu. Vždy je ale nutné vyhodnotit proč konflikt vznikl a jaký je jeho dosavadní průběh. Každý vedoucí pracovník by se měl zdržet pokušení konflikt řešit jako osobní spor, jako personifikovanou otázku a problém. Ačkoli je to velmi obtížné, správný vedoucí pracovník dokáže transformovat konflikt na problém, který lze uchopit a který se dá rozumově vyřešit

K výše zmíněnému je nutno opakovaně dodat, že správná komunikace je jednou z cest k řešení pracovních střetů. Je třeba, aby sporné strany navázaly kontakt, aby se ostří mezi nimi otupilo a všichni účastníci konfliktu se dostali do polohy, ve které jsou schopni nějakým způsobem navzájem spolupracovat. Je nezbytné si vzájemné postoje a stanoviska vysvětlit, předat si potřebné i formace a fakta. Umění komunikace není každému dáno stejnou měrou a je tedy nutné se v této oblasti vzdělávat a neustále tuto schopnost tříbit.

Na styl, jakým řešit konflikty a to i konflikty na pracovišti, není žádný univerzální návod ani šablona. Úspěch při jejich řešení závisí nejen na povahových vlastnostech všech zúčastněných, ale i na jejich ochotě a dobré vůli. Řešení konfliktu by mělo být nenásilné a uspokojivé nejen pro všechny přítomné, ale i pro ty, kteří u konfliktu nejsou a přímo do něj nezasahují. Jak říká Jiří Plamínek, výše uvedená omezení jsou klíčovými, neboť: *„Umožňují posoudit, zda je určitý postup při řešení konfliktů přijatelný a obhajitelný. Poskytují jednoduché vodítko pro úvahy o řešení konfliktů. A konečně –*

[47] KOPECKÁ, I. *Psychologie 3. díl: Učebnice pro obor sociální činnost.* 1. vyd. Grada Publishing, a.s., 2015. s. 36. ISBN 80-247-3877-5

mají i nezanedbatelný pragmatický význam: řešení, které mohou účastníci konfliktů akceptovat, bývají stabilní a dlouhodobě udržitelná"[48].

Pracovní konflikt je konfliktem majícím ještě další rozměr proto, že se odehrává na pracovišti, kde jsou jistá specifika daná právě tímto prostředím. *„Konflikty je třeba řešit. Nemůžeme dělat, že neexistují, čekat, že se snad nějak sami od sebe vyřeší („že to nějak dopadne"). Není také pravda, že dobří vedoucí mají bezkonfliktní kolektivy. Jejich počet nebývá vysoký, ale domnívat se, že nulový, by byla planá iluze. Konflikt náleží k lidem a lidé zase k životu. A podnik je přece živý organizmus"*[49].

Umění komunikace, asertivita, vyjednávací schopnosti, to jsou dovednosti, které jsou při zvládání a řešení konfliktů potřebné nejen pro vedoucí zaměstnance, ale i pro zaměstnance řadové. Vzdělávání zaměstnanců v těchto sférách je v současné době důležitou součástí cesty za úspěchem celé organizace. Zaměstnavatel by měl vědět, že cesta vzdělávání zaměstnanců v anti konfliktních směrech je klíčová pro dosahování konkurence schopné pozice na trhu.

4.3 Prevence konfliktů na pracovišti

Pracovní konflikty obecně mají pro společnost pozitivní i negativní přínos. Prospěch z nich je pro organizaci důležitý a posouvá ji kupředu. Naopak nejsou – li vzniklé konflikty na pracovišti v souladu se zájmy společnosti a brzdí cíle, jež jsou společností vytyčeny, potom zcela jistě přínosné nejsou. Prevence negativních typů konfliktů na pracovišti je jedním ze způsobů, jak ve společnosti budovat a udržet pozitivní klima. Dobré pracovní prostředí je podstatné pro zvyšování výkonnosti všech zaměstnanců. Je to jednou z podmínek pro to, aby byla společnost úspěšná. I v příznivém pracovním klimatu jsou však ve společnosti konflikty běžné a normální. Jak píší autoři Kubíčková a Rais: *„Je zřejmé, že pokud v organizaci je úroveň konfliktů nízká, pak všechny procesy probíhají podle zaběhnutého řádu, žádné aktivity nejsou zpochybňovány, nedochází ke změnám ve firmě. Procesy směřují ke stagnaci. Vysoká úroveň konfliktů naopak způsobuje v organizaci nestabilitu, pracovníci jsou vyčerpáni neustálými spory,*

[48] PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál.* 3., upravené a doplněné vydání. Grada Publishing a.s., 2012. s. 43. 8024781409

[49] STÝBLO, J. *Úspěšné řešení konfliktů na pracovišti.* [online]. ©2016 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3691v5019-uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti/

organizace se zmítá ve sporech. Proces tvořivé práce v organizaci je narušen. Odpověď je tedy trochu „werichovská“: je žádoucí přiměřené množství konfliktů“[50].

Předcházení negativním konfliktům je, jak již bylo řečeno, jedním z prostředků vedoucím k prosperitě společnosti. Řešení se v zásadě jeví jako prosté, avšak je to velký úkol, poskládaný z malých částí. Základem je zdatné vedení. Znamená to, že na nejvyšší úrovni vedení organizace by měl být výkonný a silný management, ovlivňující nižší vedoucí zaměstnance takovým způsobem, aby při jejich práci nadřízeného pracovníka vznikalo konfliktů co nejméně a aby byli tito vedoucí pracovníci schopni potírat nesváry mezi svými podřízenými již v jejich počátku a dokázali utlumit vznikající napětí a podrážděnost mezi svými zaměstnanci. Pro všechny zaměstnance je nutností mít podstatnou informaci, a to, že management nepodporuje výhody plynoucí z agrese a že o útočné, nekolegiální a netýmové hráče na svém území nestojí. Zároveň mít i informaci o tom, že se naopak snaží se o snížení míry frustrace zaměstnanců a klid.

Již vzniklé spory pak by měly být řízeny. Řízeny takovým stylem, který by byl cestou k přetvoření negativa konfliktu v pozitivum a způsobem, z něhož by vyplynulo pro všechny zaměstnance přínosné poučení, a tato zkušenost přinesla v budoucnosti užitek celé organizaci.

Jak říká Stanislav Terman: *„Účastníci konfliktu, který vzniká např. při řešení pracovních problémů. Často nedokážou nalézt možnost, jak dojít ke společnému závěru. Mnoho lidí řešících problém, vytvoří velký soubor různých názorů, a proto již řada dobrých nápadů skončila podle přísloví „Mnoho psů, zajícova smrt“*[51]. Snad nejdůležitějším faktorem v prevenci pracovních konfliktů, jenž jde tedy napříč celou diplomovou prací, je již mnohokrát zmiňovaná komunikace. Komunikace aktivní a pravidelná. A to mezi kolegy na stejné pracovní úrovni při běžném plnění pracovních úloh a povinností, ale i komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Zde jsou podstatné komunikační schopnosti a dovednosti manažerů, kteří by měli umět svým podřízeným srozumitelně sdělovat informace potřebné k jejich práci a vzájemné spolupráci. Základní komunikační činnosti manažera při předcházení konfliktům jsou:

[50] KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 105. ISBN 978-80-247-4564-0.
[51] TERMANN, S. *Umění přesvědčit a vyjednat.* Praha: Grada, 2002. Psychologie pro každého. s. 79. ISBN 80-247-0304-1.

- jasné a srozumitelné zadávání úkolů,
- přirozené motivování zaměstnanců,
- aktivní a otevřená komunikace,
- jasně a přímo definovaná zastupitelnost,
- jasně a přímo definovaná osobní odpovědnost,
- jasně a přímo definované pravomoci,
- jasně daná kritéria hodnocení,
- garance předávání ucelených a relevantních informací,
- analýza faktorů přinášejících stres na pracoviště, popř. jejich eliminace či alespoň snížení.

Pracovní konflikty je potřeba využít pro konstruktivní transformace a změny v organizaci. Přesto, že naprostá většina pracovníků vnímá konflikt negativně, úkolem schopných manažerů je spory řešit efektivně s pomocí objektivity, nadhledu a komunikace. V současnosti, kdy jsou rozvinuté informační a komunikační technologie vedoucí pracovník nemůže omezit svou komunikaci s podřízenými jen na jaksi virtuální, elektronickou podob a spoléhat se jen na posílání zpráv a mailů apod. Každodenní provoz a potřeba operativních řešení od něj vyžaduje přítomnost a osobní monitorování situace na pracovišti, neboť on je přímo odpovědný za pracovní klima a eventuální vznik pracovních sporů.

Dalším v řadě opatření předcházejícím pracovním sporům jsou jasně dané postupy a cíle. Zde je nutné podotknout, že jsou – li zaměstnanci ztotožněni s cíli společnosti, ve které pracují, jejich motivace je na zcela jiné úrovni, než pokud tomu tak není. Pracovníci vědí proč, jak a za co chtějí svojí prací úspěšnost společnosti podporovat. Zmatené vedení, nedostatečně jasně formulované pracovní postupy jen vedou k nejistotě a negativním informačním šumům mezi zaměstnanci. Pro manažera je podstatné, aby jeho podřízení pracovali v klidu a aby se energie celého týmu zcela plně zaměřila na dosažení úkolů a cele směřovala k zájmům zaměstnanců a především celé organizace.

Pravděpodobně nejúčinnější prevencí konfliktů na pracovišti je jim tedy předcházet. *„V případě konfliktu plně platí zásada, že jeden gram prevence je lepší než kilogram léčení, protože jakmile už konflikt jednou vypukl, jeho hmotné, ale především nehmotné*

důsledky mohou být dalekosáhlé a cena je vždy vysoká“[52]. Prvořadou úlohou managementu je proto vytvářet preventivní opatření, aby ke sporům docházelo minimálně a využívat nespočet metod a strategií pro jejich efektivní řešení. Je zřejmým faktem, že se pracovním konfliktům vyhnout nelze zcela úplně. V rámci jejich prevence je nutné, aby vedoucí pracovník rozdělil zaměstnance do pracovních týmů, podle jejich kompetencí, ale i jejich psychologických a charakterových vlastností. Vytváření dobře vyvážených pracovních týmů je cestou k optimální spolupráci, úspěchu, prosperitě a konkurence schopnosti společnosti. Je zřejmé, že nejjednodušší východisko z konfliktů je jim zavčasu předcházet, avšak když již konflikt vyvstane, je nešvarem mnohých manažerů, že je jejich stanovisko a přístup k jejich řešení pasivní. V tomto případě se ale nesváry poměrně často vracejí, protože na své vyřešení v podstatě čekají.

4.4 Vzdělávání jako prevence i řešení konfliktů na pracovišti

Vzdělávání a získávání informací a poznatků v oblasti, která vede k předcházení konfliktů na pracovišti, nebo jejich pozdějšímu řešení je v současnosti nezbytnou a nevyhnutelnou součástí celoživotního vzdělávání.

Je naprosto zjevné, že konfliktní prostředí nijak nepřispívá k tomu, aby byly organizace dostatečně produktivní, výkonné a schopné konkurence. Konflikty na jejich pracovištích snižují koncentraci i výkonnost zaměstnanců, přispívají k vyšší úrazovosti a fluktuaci pracovníků, snižují loajálnost zaměstnanců vůči společnosti a rovněž v očích klientů, partnerů i konkurenčních zařízení a celé veřejnosti, ji prezentují v ne zrovna dobrém světle.

Pořádání vzdělávacích akcí v problematice pracovních konfliktů a s nimi souvisejících oblastech, které zaměstnavatel organizuje pro své zaměstnance, je nejen nástrojem k tomu, jak předejít výše popsaným negativním aspektům, ale stává se pro jednotlivé pracovníky i týmy motivačním nástrojem v jejich další práci. Nástrojem, který zvyšuje jejich odolnost vůči zátěži a stresovým situacím, prohlubuje jejich osobní sebejistotu i jistotu při práci a plnění uložených úkolů. Prohlubuje jejich klid a zvyšuje nadhled nad každodenně přicházejícími pracovními událostmi i potenciálními konfliktními situacemi. Tyto akce jsou nástrojem pro zlepšení komunikace zaměstnanců

[52] KVAPIL, K. *Jak předcházet konfliktům na pracovišti.* [online]. © 2003–2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/kariera/293950-jak-predchazet-konfliktum-na-pracovisti.html

jak v osobním tak i v pracovním životě. Slouží k lepší orientaci v psychice klientů, kolegů, pracovních partnerů i sebe samých. Nabité znalosti i dovednosti pak umožní zaměstnancům měnit svoje negativní pracovní přístupy a návyky. Díky vlastní sebejistotě jsou zaměstnanci flexibilnější a pro organizaci tak mají větší přínos.

Je důležité vzdělávat nejen vedoucí pracovníky, kteří by měli být v konfliktních situacích mediátory a případnými řešiteli konfliktů, ale i pracovníky řadové.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V diplomové práci je část praktická zaměřena na osobní výzkum autorky, jež se orientovala na výzkum v oblasti kvantitativního výskytu pracovních konfliktů, jejich příčin, řešení a prevence na konkrétním pracovišti ve zvolené společnosti. Za účelem získání hodnověrných údajů z výzkumu, byly naformulovány čtyři základní hypotézy, jež budou následně ověřeny pomocí dotazníkového šetření, popř. řízeným rozhovorem a na podkladě odpovědí na položené otázky (dotazník a řízený rozhovor) budou naformulovány příslušné závěry a doporučení, jež budou směřovat k vedení společnosti.

5.1 Výzkumný soubor

Respondenti, kteří tvoří výzkumný soubor, jsou zaměstnanci nejmenované organizace, jenž působí v oblasti poskytování zdravotní péče.

Výzkumný soubor je tvořen řadovými pracovníky, kteří jsou výkonnými zaměstnanci od nejnižších pozic až po nejvyšší management společnosti (sanitáři, zdravotní sestry, zdravotní asistenti, radiologičtí asistenti, fyzioterapeuti, lékaři, techničtí pracovníci, pracovníci administrativy, apod.) Celkem bylo dotázáno 100 zaměstnanců společnosti.

Společnost

Jde o fakultní nemocnici, jež v poskytování zdravotní péče občanům působí od 11.5.1902. Její vývoj výrazně ovlivnila I. světové válka, kdy sloužila vojenské a civilní správě. Od 19.12.1921 je přímo řízená státem a stala se tak v Čechách první státní nemocnicí. Během roku 1946 zde byla zavedena pravidelná a systematická výuka studentů z Lékařské fakulty University Karlovy. V současnosti má 2568 zaměstnanců, kteří se řídí etickým kodexem nemocnice.

Vize společnosti

Vizemi nemocnice jsou: *„Neustálý růst kvality poskytované péče a další růst specializace na vybrané obory, především na traumatologii – léčbu těžce raněných*

pacientů-, na kardiologii a kardiochirurgii a v neposlední řadě na péči o těžce popálené pacienty“[53].

Etické zásady

- svým zaměstnancům poskytovat zásady k optimálnímu řešení konkrétních komplikovaných nebo eticky složitých situací,
- získat, prohloubit a udržet důvěru občanů v řízení a vedení nemocnice,
- stanovit pravidla a principy etického chování zaměstnanců a to mimo nemocnici nebo mezi zaměstnanci navzájem,
- upevnit zásady profesionálního přístupu.

5.2 Cíle výzkumu

Cílem diplomové práce je popis výskytu příčin, řešení i prevence konfliktních situací na pracovišti. Pomocí provedeného výzkumu bude následovat ověření stanovených hypotéz.

Cílem praktické části diplomové práce je pomocí dotazníkového šetření a na základě poznatků z řízeného rozhovoru zjistit povědomí zaměstnanců o možných příčinách, řešení i prevenci pracovních konfliktů a zjistit efektivnost vzdělávacích akcí organizovaných vedením společnosti.

Na podkladě všech odpovědí, získaných od respondentů v dotazníku a v rozhovoru bude patrné, jak si stojí zaměstnanci společnosti v problematice konfliktů na pracovišti a to v oblasti jejich příčin, potencionálních důsledků, řešení i jejich možné prevence. Bude rozpoznatelné, zda jsou v této problematice zaměstnanci vzděláváni a jestli mají schopnosti vzájemné konflikty na pracovišti efektivně a účinně řešit. Bude patrné, zda jsou nadřízení řadových zaměstnanců v oslovené společnosti dostatečně kompetentní k řešení vznikajících konfliktů na jim svěřených pracovištích, zda mají dostatečné kompetence pracovním sporům předcházet a udržet tato pracoviště pod svým vedením ve stavu optimálního, zdravého a kolegiálního klimatu.

[53]FNKV. *Vize naší nemocnice.* [online]. © 2010–2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.fnkv.cz/vize-nasi-nemocnice.php

5.3 Výzkumné hypotézy

Na základě stanovených cílů výzkumu byly zformulovány následující hypotézy.

1. Zaměstnanci společnosti umí oddělit pracovní a profesionální život od svého soukromí, neboť jsou ze strany zaměstnavatele průběžně proškolování v otázkách řešení případných konfliktních situací na pracovišti.

2. Nejčastější příčinou konfliktů na pracovišti je i nedostatečná komunikace, neboť zaměstnavatel nevěnuje zvláštní pozornost této problematice a účastníci konfliktních situací jednají v mnoha případech impulzivně, což se odráží především v jejich slovním projevu.

3. Většina zaměstnanců společnosti se domnívá, že je schopna řešit konflikty a ví, jak má v konfliktních situacích postupovat, neboť má dostatečnou životní praxi a je i odborně proškolena.

4. I když jsou zaměstnanci společnosti proškolováni v problematice vzniku případných konfliktních situací na pracovišti, tyto situace se zde vyskytují a zaměstnanci nejsou schopni přenést získané poznatky ze školení do pracovního procesu.

5.4 Metody výzkumu

Metodami výzkumného šetření byly autorkou diplomové práce zvoleny dotazníkové šetření a rozhovor s vedoucím pracovníkem.

Jako metoda byl dotazník zvolen z důvodů jeho rychlejšího sběru informací větším počtem respondentů a metoda rozhovor s vedoucím zaměstnancem společnosti, byla zvolena z důvodů ověření a porovnání výsledků dotazníkového šetření.

Do dotazníkového šetření byli plně zařazeni zaměstnanci z celé nemocnice. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Tato metoda se ukázala jako dostatečně efektivní pro sběr údajů a dat potřebných pro vyvrácení nebo potvrzení stanovených hypotéz.

Osloveno bylo celkem 100 zaměstnanců organizace. Z počtu sta procent dotazníků se navrátilo 98 dotazníků. Zcela vyplněných, jich však bylo pouze 96. Dva dotazníky musely být vyřazeny vzhledem k formálním chybám při jejich vyplňování. Oba dotazovaní opomněli vyplnit některé z položených otázek a dotazníky tak nebylo možné pro výzkum použít. Předání těchto dotazníků proběhlo při osobním setkání autorky s respondenty.

Anonymita respondentů byla při odevzdávání zachována, neboť sběr vyplněných dotazníků probíhal v rámci vhazování vypsaných dotazníků do pro tento sběr účelově zřízeného boxu, instalovaného na pracovišti autorky.

Základem dotazníku jsou uzavřené otázky výčtového typu. Použitý dotazník se skládá z 25 otázek a čas potřebný k jeho vyplnění by neměl být delší než 15 minut. Poskytnuté údaje byly zpracovány statisticky a jsou vyhodnoceny programem Excel do formy grafů a tabulek. Takto získaná grafická podoba percentuálně ukazuje zastoupení odpovědí v jednotlivých otázkách. Pro příklad je dotazník součástí diplomové práce.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem, přednostkou kliniky proběhl 5.12.2017 a jeho rešerše včetně porovnání názorů vedení kliniky s výsledky dotazníkového šetření jsou součástí vyhodnocení tohoto výzkumu.

5.5 Dotazníkové šetření

Na podkladě formulace cílů daného výzkumu a hypotéz byl navržen dotazník – celé znění dotazníku je uvedeno v přílohách k této diplomové práci. Pro demonstraci výsledků šetření byly zvoleny tabulky, grafy a k nim příslušné komentáře.

5.5.1 Primární údaje – identifikace respondentů

Tabulka 1: Primární údaje o dotazovaných

		počet dotazovaných	celkem
pohlaví	žena	96	60
	muž		36
věk	méně než 25 let	96	14
	26 – 35 let		23
	36 – 50 let		38
	více než 50 let		21
vzdělání	základní	96	1
	odborné		3
	střední bez maturity		8
	střední s maturitou		17
	DiS.		10
	Bc.		33
	Mgr.		11
	MUDr.		13

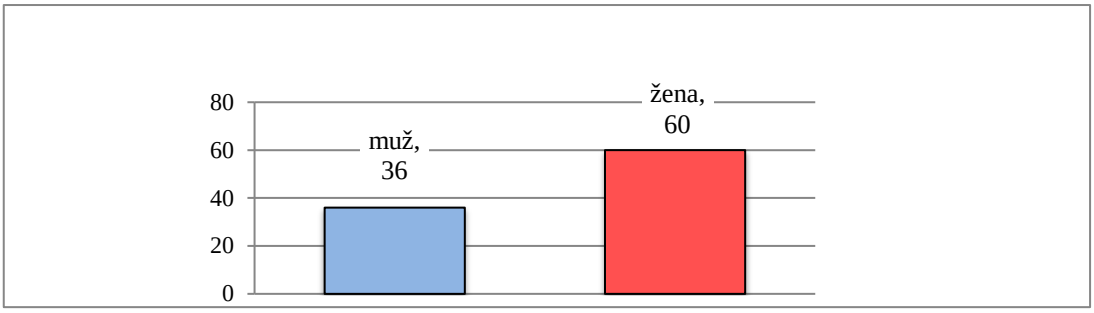
Zdroj[54]

[54] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Oslovení dotazovaných bylo náhodné. Vzhledem k zaměření organizace, kde je většina zaměstnanců tvořena ženami, se výzkumu zúčastnilo více žen než mužů. Věkové zastoupení respondentů se nejvíce pohybovalo v rozmezí mezi 36 – 50 lety. Tato skupina tvoří v organizaci nejsilnější věkovou skupinu pracujících. Věkové rozpětí od 25 – do 36 let a nad 50 let je zde zastoupeno téměř stejnou měrou. Vzdělání zaměstnanců je v současné době ve společnosti nejvíce zastoupeno pracovníky s bakalářským vzděláním. Nejméně je zde zaměstnanců se základním vzděláním.

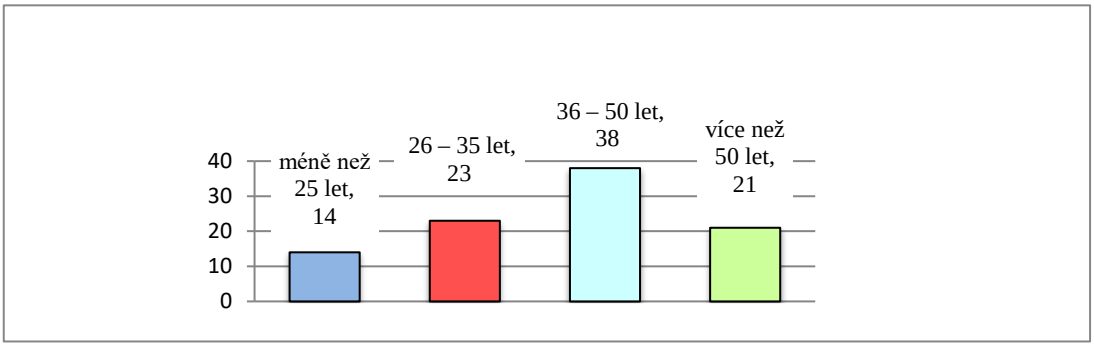
Zcela jistě vzdělání zaměstnanců souvisí s trendem dnešní doby, kdy stoupá počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Stále se zvyšující požadavky na doplnění si vzdělání u již pracujících lidí, je ve zdravotnictví stoupajícím požadavkem a trendem.

Graf 1: Jakého jste pohlaví?



Zdroj[55]

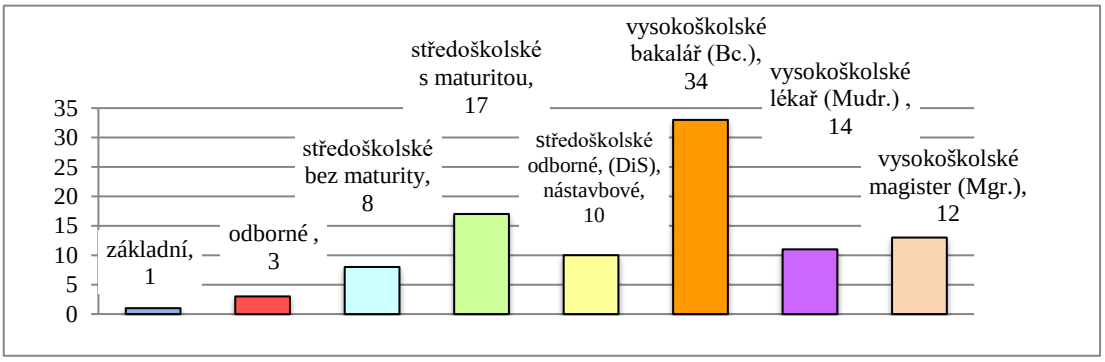
Graf 2: Kolik je vám let?



Zdroj[56]

[55] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[56] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 3: Jaké je vaše nejvyšší vzdělání?



Zdroj[57]

Tabulka 2: Primární pracovní údaje o dotazovaných

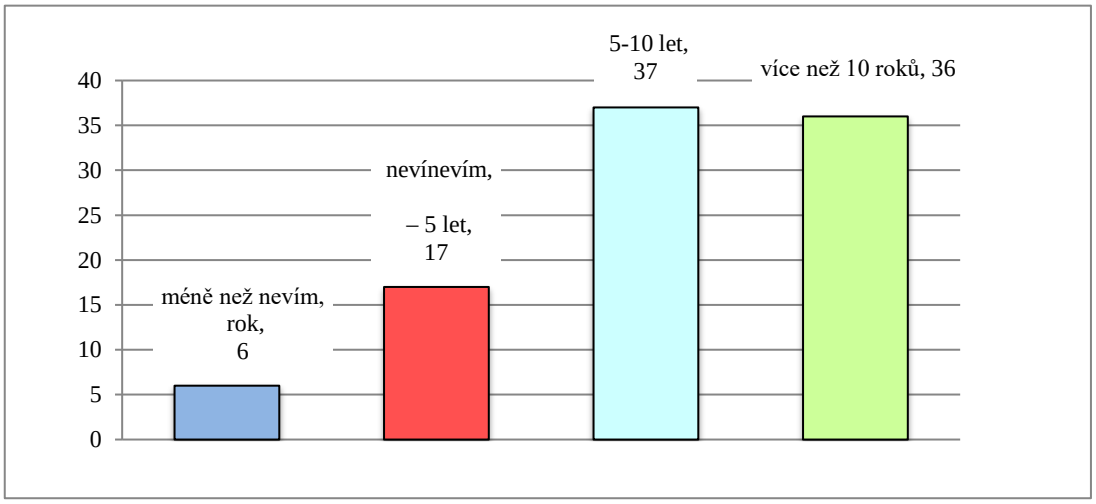
		počet dotazovaných	celkem
celková doba zaměstnání ve společnosti	méně než 1 rok	96	6
	1 – 5 let		17
	5 – 10 let		37
	více jak 10 roků		36
pracovní postavení/pozice	pomocný personál	96	4
	zdravotní sestra/asistent		55
	lékař		13
	vedoucí zaměstnanec		14
	jiné		10

Zdroj[58]

Z údajů, získaných z dotazníků je patrné, že většina zaměstnanců pracuje v organizaci od 5 do 10 let a více než 10 let. Je nutno podotknout, že tento údaj napovídá o stabilitě společnosti, jejíž zaměstnanci zde pracují dlouhodobě. Nejpočetnější skupina dotazovaných pracuje na pozici středního zdravotnického personálu. Ve výzkumu je 14 pracovníky zastoupena manažerská pozice a do výzkumu se zapojilo pouze 13 lékařů. Důvodem nižšího počtu dotazovaných lékařů je fakt, že jejich práce je velmi časově, psychicky i fyzicky náročná. Deset respondentů, kteří jsou zařazeni do kategorie jiné, představují např. technické či administrativní pracovníky organizace.

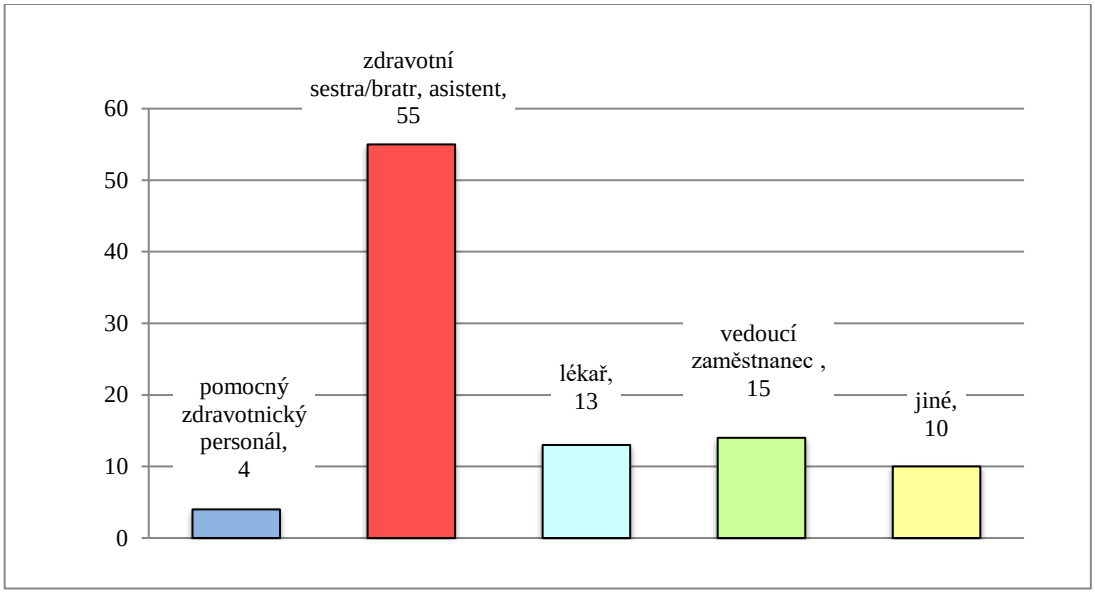
[57] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[58] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a v organizaci?



Zdroj[59]

Graf 5: Na jaké pracovní pozici jste zařazený/á?



Zdroj[60]

[59] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[60] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

5.5.2 Sekundární údaje – problematika konfliktů na pracovišti

6. Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?

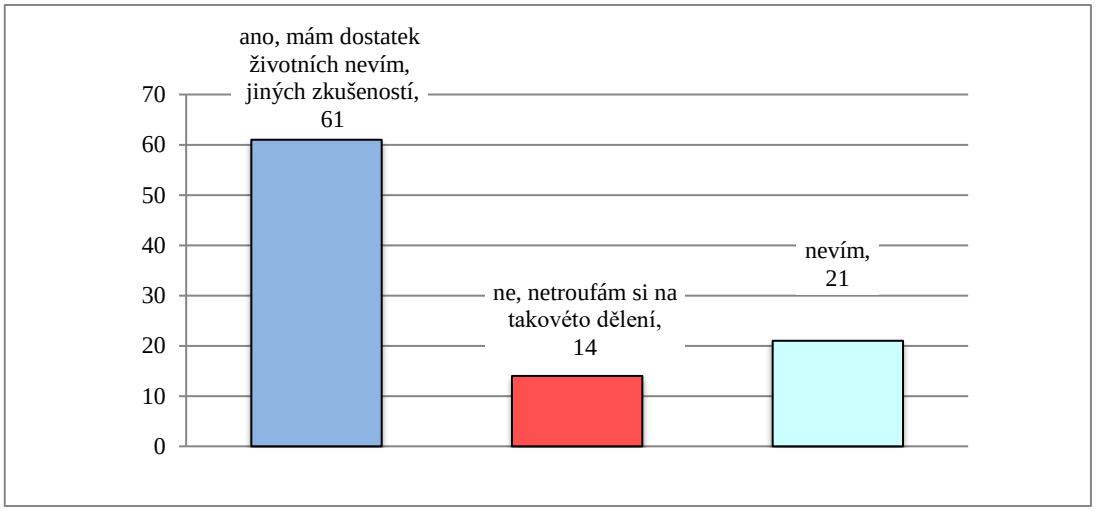
Tabulka 3: Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?

Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?	počet dotazovaných	celkem
ano, mám dostatek životních i jiných zkušeností	96	61
ne, netroufám si na takováto sdělení		14
nevím		21

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
Zdroj[61]

Otázka, jež je směřovaná ke schopnosti oddělit případné pracovní konflikty od svého soukromí napovídá, že nadpoloviční většina dotazovaných, si je jistá svými schopnostmi oddělit stres a konflikty v práci od osobního života. Na druhou stranu 21 respondentů, si není svými schopnostmi jisto a nemá na tuto problematiku jednoznačný názor. 14 odpovídajících odpovědělo záporně, že tedy této separace nejsou schopni.

Graf 6: Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?



Zdroj[62]

[61] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[62] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

7. Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?

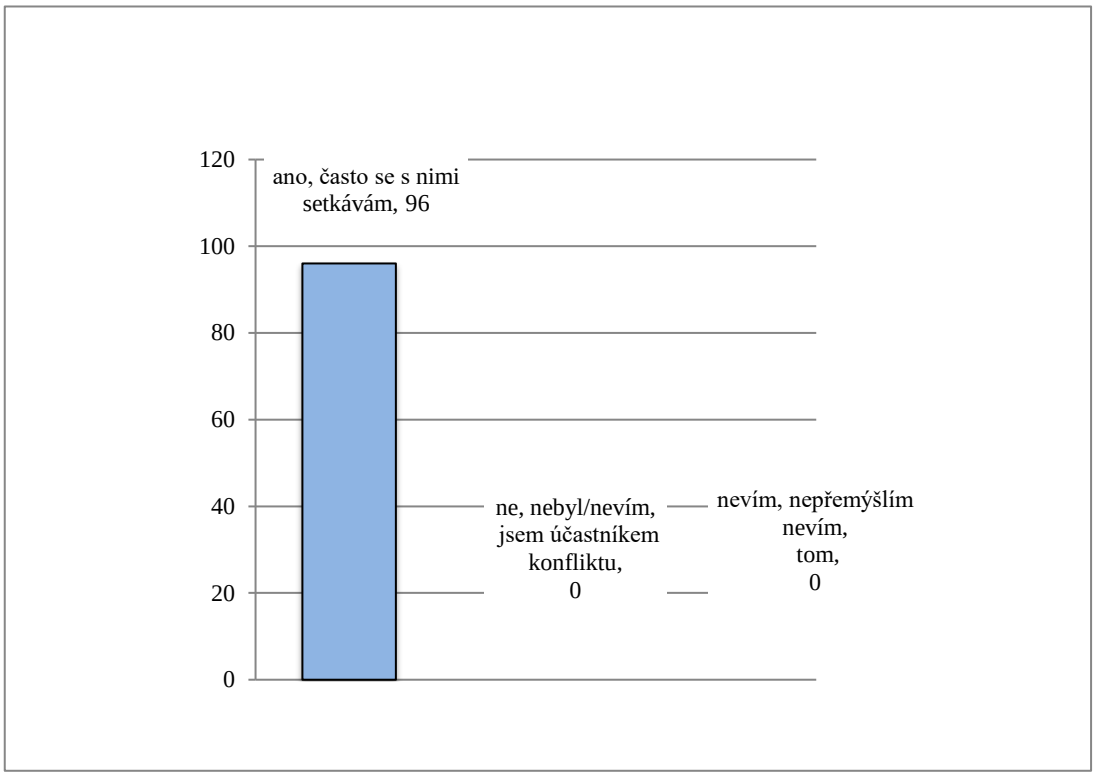
Tabulka 4: Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?

Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?	počet dotazovaných	celkem
ano, často se s nimi setkávám	96	96
ne, nebyl/a jsem účastnicí konfliktu		0
nevím, nepřemýšlím o tom		0

Zdroj[63]

Z tabulky je zcela jasné, že všichni zúčastnění respondenti – 96, což je sto procent, se s konfliktem na pracovišti setkalo a je pro ně pravděpodobně každodenní součástí jejich pracovního života.

Graf 7: Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?



Zdroj[64]

[63] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[64] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

8. V případě, že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu?

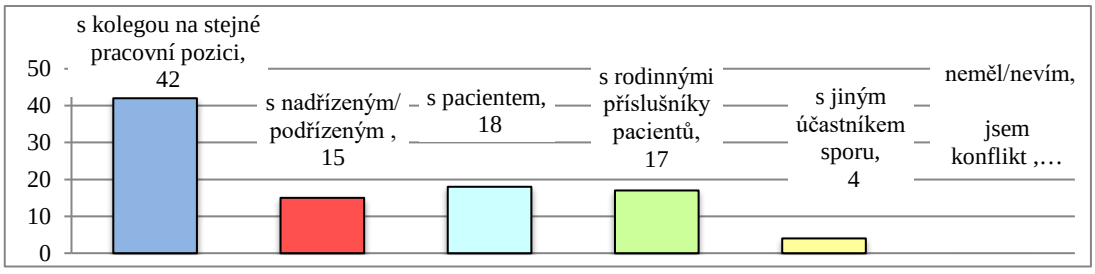
Tabulka 5: V případě, že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu?

V případě, že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu?	počet dotazovaných	celkem
s kolegou na stejné pracovní pozici	96	42
s nadřízeným/podřízeným		15
s pacientem		18
s rodinnými příslušníky pacientů		17
s jinými účastníky sporu		8
neměl/a jsem konflikt		0

Zdroj[65]

Odpovědi na otázku vypovídají o tom, že naprostá většina konfliktů na pracovišti probíhá mezi kolegy na stejných pracovních pozicích. Není to překvapující zjištění, neboť vzájemně spolupracující kolegové se nejvíce dostávají do stresových situací během společné práce. Téměř na stejné a ne zanedbatelné úrovni jsou další tři odpovědi a to: spor respondentů s pacientem a s rodinnými příslušníky pacientů. Vzhledem k tomu, že při péči o nemocné denně dochází k vypjatým situacím, je i tento údaj pochopitelný. A dále spor s nadřízeným nebo podřízeným. Tento údaj je poměrně vysoký. Svědčí o nutnosti vzdělávat v oblasti konfliktů nejen řadové zaměstnance, ale i a možná především vedoucí pracovníky. Žádný z tázaných neuvedl, že by nikdy neměl pracovní konflikt.

Graf 8: V případě, že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu?



Zdroj[66]

[65] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[66] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

9. Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla?

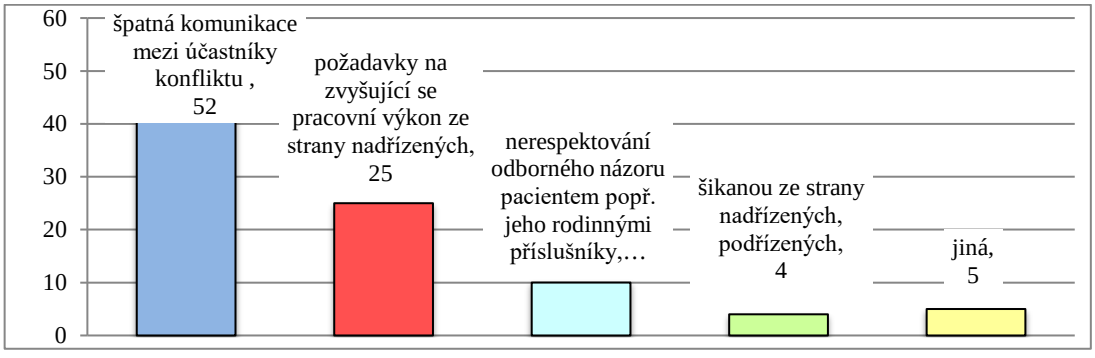
Tabulka 6: Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla?

Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla	počet dotazovaných	celkem
špatná komunikace mezi účastníky konfliktu	96	52
požadavky na zvyšující se pracovní výkon ze strany nadřízených		25
nerespektování odborného názoru pacientem popř. jeho rodinnými příslušníky		10
šikanou ze strany nadřízených, podřízených		4
jiná		5
špatná komunikace mezi účastníky konfliktu		52

Zdroj[67]

Z položené otázky je zřejmé, že 52 zaměstnanců si myslí, že příčinou pracovních střetů je nedostatečná komunikace. Další nejčastější odpovědí bylo, že konflikty způsobují nadměrné požadavky na výkon zaměstnance. Část respondentů označila jako odpověď nerespektování odborného názoru rodinnými příslušníky. 4 dotazovaní označili odpověď šikanu ze strany podřízeného nebo nadřízeného. To vypovídá o tom, že ve společnosti převládají mezi zaměstnanci konflikty běžné a mobbing nebo jiné patologické jevy na pracovišti se zde objevují v menší míře. Na stejné úrovni pak byla odpověď – jiné.

Graf 9: Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla:



Zdroj[68]

[67] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[68] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

10. Co je dle Vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?

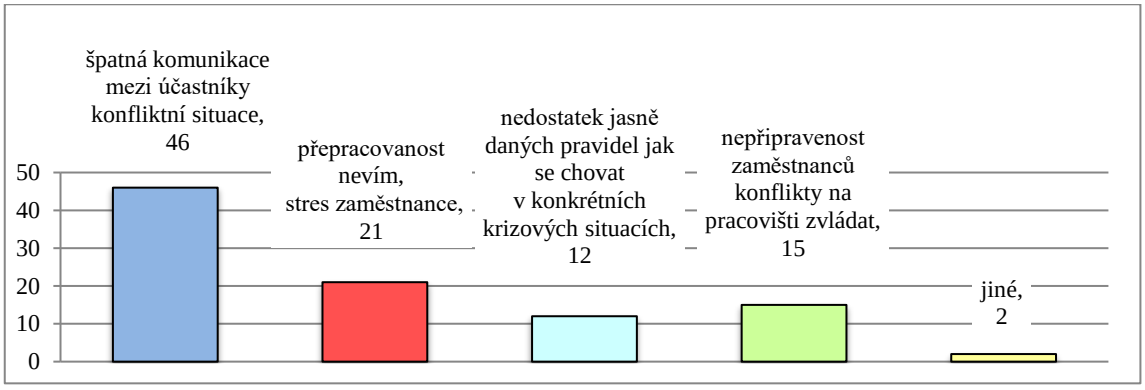
Tabulka 7: Co je dle Vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?

Co je dle Vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?	počet dotazovaných	celkem
špatná komunikace mezi účastníky konfliktní situace	96	46
přepracovanost a stres zaměstnance		21
nedostatek jasně daných pravidel jak se chovat v konkrétních krizových situacích		12
nepřipravenost zaměstnanců konflikty na pracovišti zvládat		15
jiné		2
špatná komunikace mezi účastníky konfliktní situace		46

Zdroj[69]

Položením této otázky se potvrzuje mínění respondentů z otázky výše kladené v tom, že nejčastější příčinou pracovních střetů je špatná a nedostatečná komunikace. V závěsu za touto příčinou je stres a přepracovanost zaměstnanců. Další nejčastější odpovědí je nepřipravenost stresy zvládat. Zde je na místě, aby se vedení společnosti zamyslelo nad tím, jak své zaměstnance připravit na konfliktní a zátěžové situace a stres.

Graf 10: Co je dle vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?



Zdroj[70]

[69] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[70] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

11. Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?

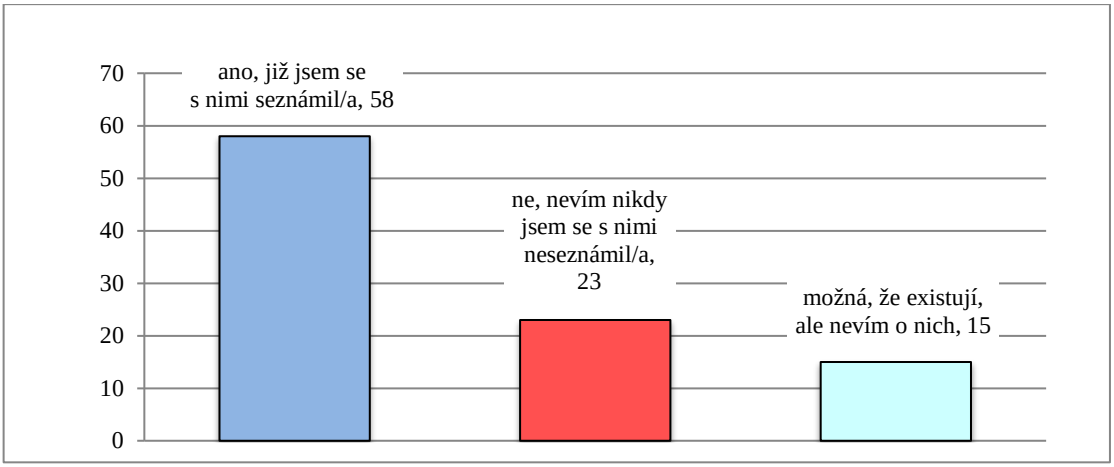
Tabulka 8: Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?

Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?	počet dotazovaných	celkem
ano, již jsem se s nimi seznámil/a	96	58
ne, nevím nikdy jsem se s nimi neseznámil/a		23
možná, že existují, ale nevím o nich		15

Zdroj[71]

V této otázce je zajímavý poměr odpovědí. Těsná nadpoloviční většina dotazovaných – 58 označila, že daná pravidla proti vzniku konfliktů ve společnosti existují a již se s nimi seznámili. Naproti tomu 23 respondentů mluví o tom, že se s těmito směrnicemi neseznámili a 15 dalších vůbec neví, že existují. Toto zjištění je pro společnost alarmující, pokud jsou již proti konfliktní pravidla vytvořena, mělo by se vedení společnosti věnovat osvětě, aby je znali všichni její zaměstnanci.

Graf 11: Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?



Zdroj[72]

[71] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[72] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

12. Byl/a jste ze strany organizace proškolený/a s pravidly týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?

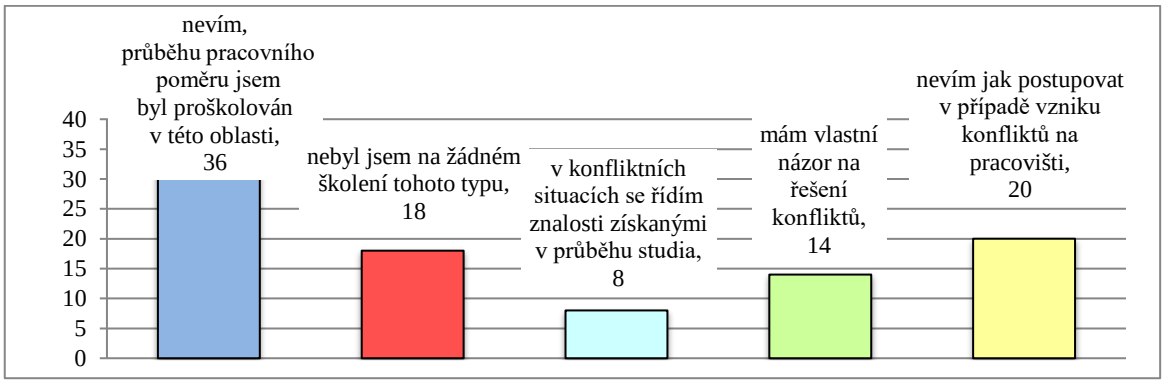
Tabulka 9: Byl/a jste ze strany organizace proškolený/a s pravidly týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?

Byl/a jste ze strany organizace proškolený/a s pravidly týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?	počet dotazovaných	celkem
v průběhu pracovního poměru jsem byl/a proškolován/a v této oblasti	96	36
nebyl/a jsem na žádném školení tohoto typu		18
v konfliktních situacích se řídím znalostmi získanými v průběhu studia		8
mám vlastní názor na řešení konfliktů		14
nevím jak postupovat v případě vzniku konfliktů na pracovišti		20

Zdroj[73]

Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně vyrovnané. 36 dotazovaných odpovědělo, že je v průběhu pracovního poměru průběžně proškolováno. Opakem je však tvrzení 18 respondentů, kteří tvrdí, že o nich nevědí a nebyli proškolováni nikdy a mezitím jsou odpovědi 20 odpovídajících s tím, že si s řešení konfliktů v podstatě nevědí rady. 14 respondentů odpovědělo, že spory řeší vlastním způsobem.

Graf 12: Byl/a jste ze strany organizace proškolen/a s pravidly týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?



Zdroj[74]

[73] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[74] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

13. Konflikty na pracovišti by měl dle Vašeho názoru řešit?

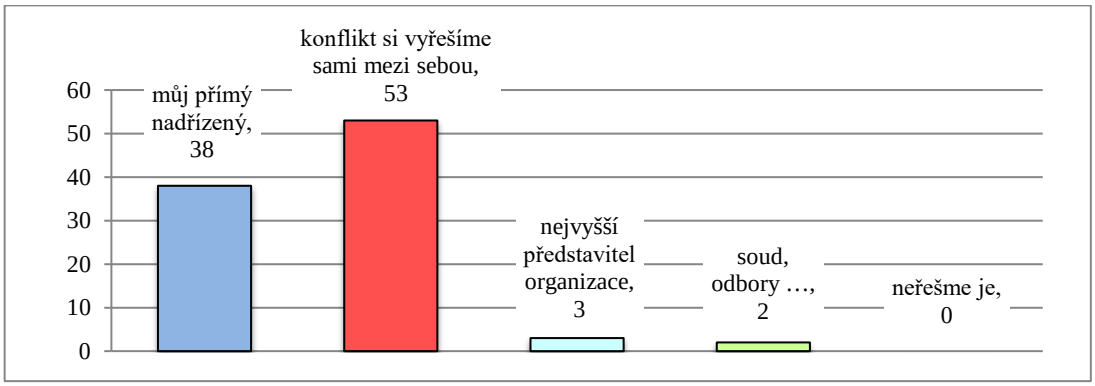
Tabulka 10: Konflikty na pracovišti by měl dle Vašeho názoru řešit?

Konflikty na pracovišti by měl dle Vašeho názoru řešit?	počet dotazovaných	celkem
můj přímý nadřízený	96	38
konflikt si vyřešíme sami mezi sebou		53
nejvyšší představitel organizace		3
soud, odbory …		2
neřešme je		0

Zdroj[75]

Nejvyšší počet odpovědí – 53 je zde zastoupen s tím, že si spory vyřeší zaměstnanci sami mezi sebou. Je zajímavé, že celkem velký počet odpovědí – 38 je vyjádřeno odpovědí, že konflikty na pracovišti má ihned řešit přímý nadřízený. Velmi pravděpodobně to napovídá právě o nejistotě jednotlivých lidí na pracovišti v tom, že nejsou sami schopni konflikty řešit nebo se záměrně zbavují osobní odpovědnosti a snaží se problém přesunout na svého přímého nadřízeného. Pouze zanedbatelný počet respondentů, pouze 3 z dotazovaného vzorku, by řešení sporu přesunulo na vedení společnosti a další 2 by se obrátili na odborovou organizaci společnosti. Že by se zde spory řešit neměly, si nemyslí ani jediný zaměstnanec.

Graf 13: Konflikty na pracovišti by měl dle vašeho názoru řešit?



Zdroj[76]

[75] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[76] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

14. Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?

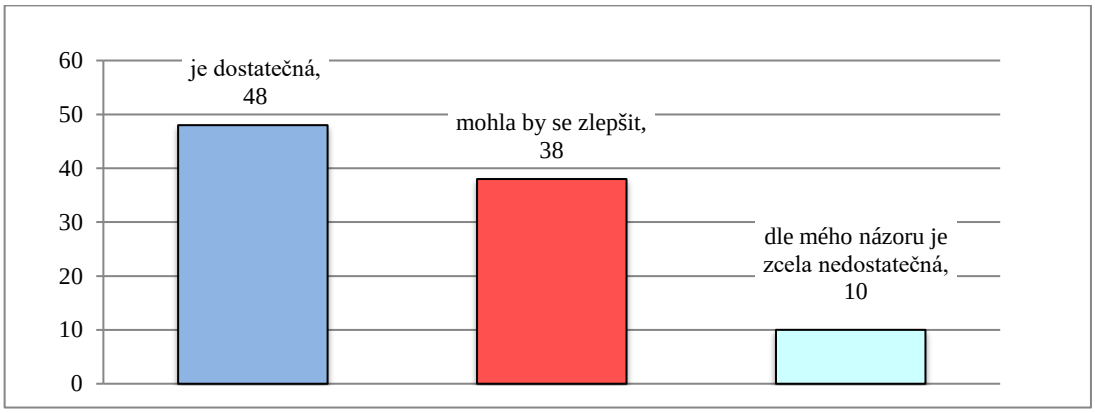
Tabulka 11: Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?

Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?	počet dotazovaných	celkem
je dostatečná	96	48
mohla by se zlepšit		38
dle mého názoru je zcela nedostatečná		10

Zdroj[77]

Odpovědi na otázku jsou poměrně vyrovnané. Téměř celá polovina odpovídajících označila, že ano – informovanost je dostatečná. Další, počtem téměř vyrovnaná skupina – 38 respondentů si zároveň myslí, že by se měla informovanost zaměstnanců v této problematice zlepšit. Menší, ne však nezanedbatelný počet dotazovaných tvrdí, že informovanost je zcela nedostatečná. Z odpovědí na tuto otázku je jednoznačné, že by společnost měla zvýšit snahu o to, aby její zaměstnanci měli dostatek informací a návodů, jakým způsobem se pohybovat v prostředí konfliktů na pracovišti.

Graf 14: Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?



Zdroj[78]

[77] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[78] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

15. Umíte konflikty na vašem pracovišti řešit?

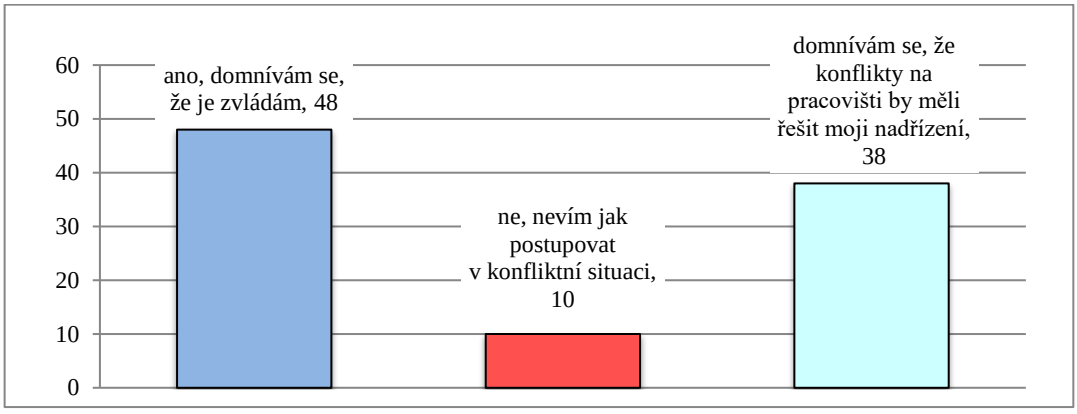
Tabulka 12: Umíte konflikty na vašem pracovišti řešit?

Umíte konflikty na vašem pracovišti řešit?	počet dotazovaných	celkem
ano, domnívám se, že je zvládám	96	48
ne, nevím, jak postupovat v konfliktní situaci		10
domnívám se, že konflikty na pracovišti by měli řešit moji nadřízení		38

Zdroj[79]

I v této otázce dochází k velkému souběhu dvou různých odpovědí. Téměř polovina odpovědí dotazovaných odpovědělo, že konflikty na pracovišti řešit umí. S rozdílem pouze 10 odpovědí se dotazovaní domnívají, že by konflikty v zaměstnání, měl ihned řešit vedoucí pracovník. Je zde tedy velký počet zaměstnanců, kteří by spor neřešili sami, ale hledali by pomoc u nadřízeného a nezanedbatelný počet pracovníků si však také s řešením sporů rady neví. To je celkem vysoké numero těch, jež by konflikty sami neřešili a přesunuli je k vedoucím pracovníkům nebo jsou bezradní. Pro společnost, jež je zaměstnává, je to opět podnět k tomu, že je nutné své zaměstnance v této oblasti vzdělávat.

Graf 15: Umíte konflikty na pracovišti řešit?



Zdroj[80]

[79] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[80] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

16. Při vzniku konfliktu na pracovišti, budete postupovat?

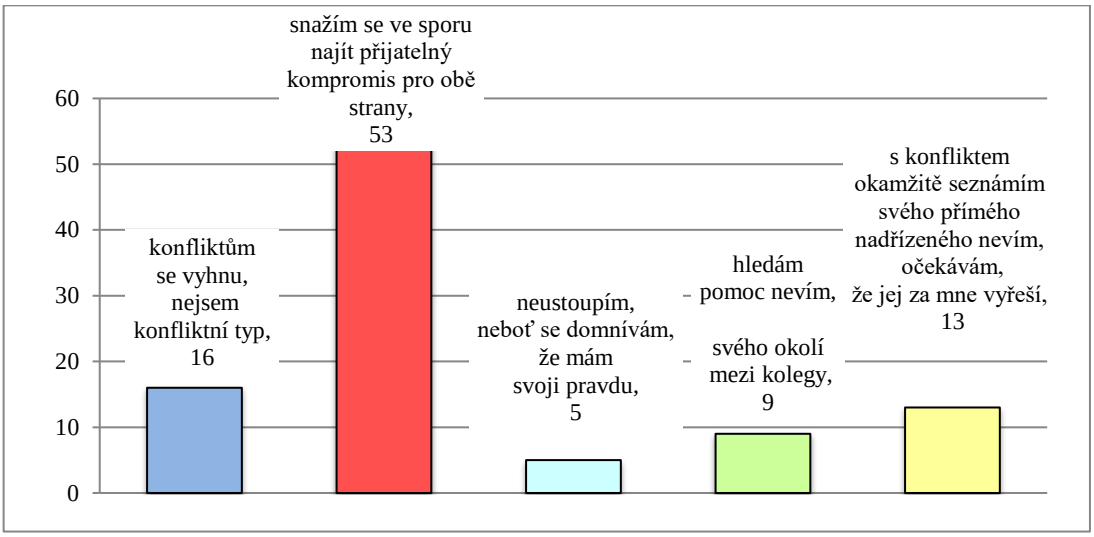
Tabulka 13: Při vzniku konfliktu na pracovišti, budete postupovat?

Při vzniku konfliktu na pracovišti, budete postupovat?	počet dotazovaných	celkem
konfliktům se vyhnu, nejsem konfliktní typ	96	16
snažím se ve sporu najít přijatelný kompromis pro obě strany		53
neustoupím, neboť se domnívám, že mám svoji pravdu		5
hledám pomoc u svého okolí mezi kolegy		9
s konfliktem okamžitě seznámím svého přímého nadřízeného a očekávám, že jej za mne vyřeší		13

Zdroj[81]

Více jak polovina respondentů se snaží konflikt vyřešit kompromisem a dohodnout se. Menší počet se snaží konfliktu vyhnout úplně nebo hledá okamžitě pomoc u nadřízeného. Stojí za povšimnutí, že tato celkem vysoce zastoupená odpověď jde průřezem celého výzkumu. Menší počet zaměstnanců pak hledá pomoc u svého kolegy. Objevuje se zde ale i nekompromisní odpověď, že někteří dotazovaní, neustoupí nikdy.

Graf 16: Při vzniku konfliktu na pracovišti budete postupovat?



Zdroj[82]

[81] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[82] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

17. Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?

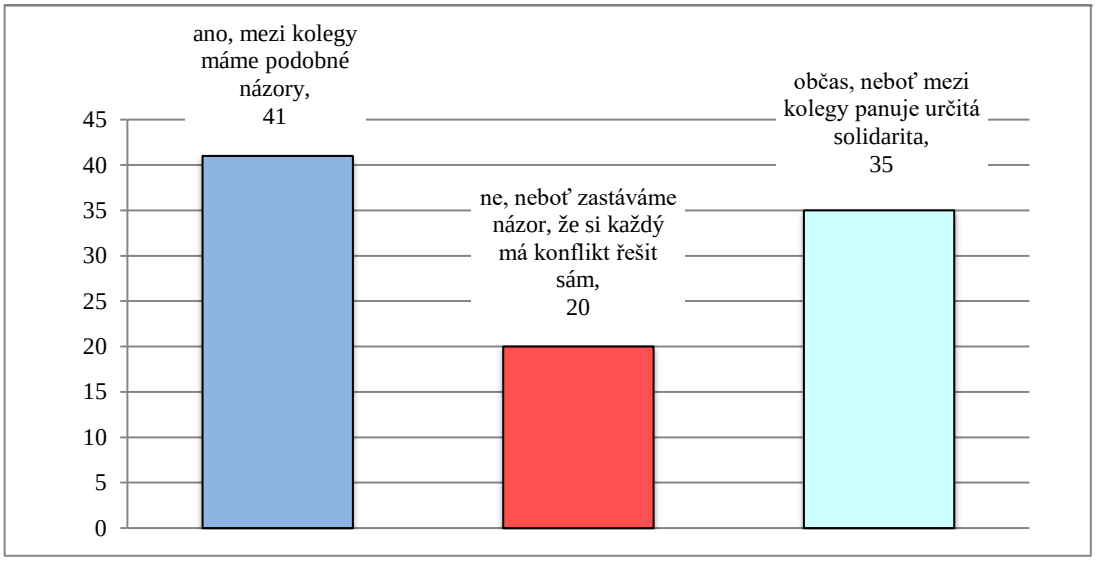
Tabulka 14: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?

Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?	počet dotazovaných	celkem
ano, mezi kolegy máme podobné názory	96	41
ne, neboť zastáváme názor, že si každý má konflikt řešit sám		20
občas, neboť mezi kolegy panuje určitá solidarita		35

Zdroj[83]

Z tabulky i grafu je znatelné, že většina respondentů - 41 se s pomocí při řešení pracovních střetů na některého ze svých kolegů obrací, a že mezi kolegy panuje jistá solidarita. Toto tvrzení se zdánlivě může zdát v rozporu s tím, že nejvíce konfliktů vzniká rovněž mezi spolupracovníky navzájem. Celkem vysoký počet dotazovaných však také uvedlo, že u svého spolupracovníka pomoc nehledá a spory si řeší sami. Odpovědi na tuto otázku jsou v celkem vyrovnané hladině, což svědčí o pestrosti kolegiálního života.

Graf 17: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?



Zdroj[84]

[83] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[84] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

18. Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?

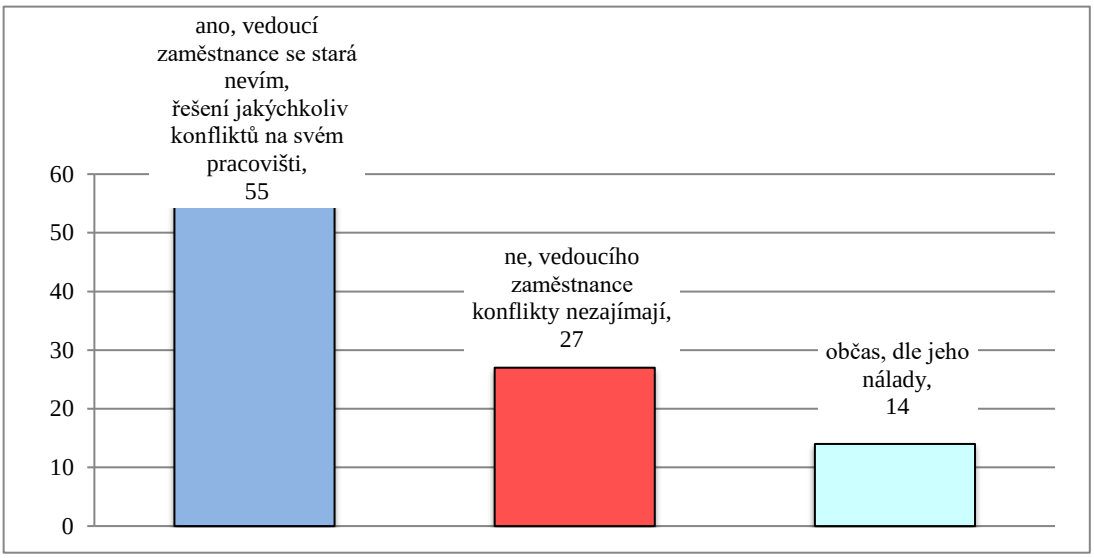
Tabulka 15: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?

Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?	počet dotazovaných	celkem
ano, vedoucí zaměstnance se stará o řešení jakýchkoliv konfliktů na svém pracovišti	96	55
ne, vedoucího zaměstnance konflikty nezajímají		27
občas, dle jeho nálady		14

Zdroj[85]

Odpovědi na tuto otázku mohou být pro vedení organizace vcelku uspokojující, protože většina – 55 odpovídajících uvedla ano, že pomoc u svého nadřízeného nalezne. Přesto však dosti vysoký počet dotazovaných, uvedl, že u něj pomoc nenajde a nevýznamný počet uvedl, že pomoc u svého nadřízeného nalezne podle jeho nálady. I z tohoto zjištění lze usoudit, že na jednotlivých pracovištích společnosti, je míra pomoci nadřízených různá.

Graf 18: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?



Zdroj[86]

[85] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[86] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

19. Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?

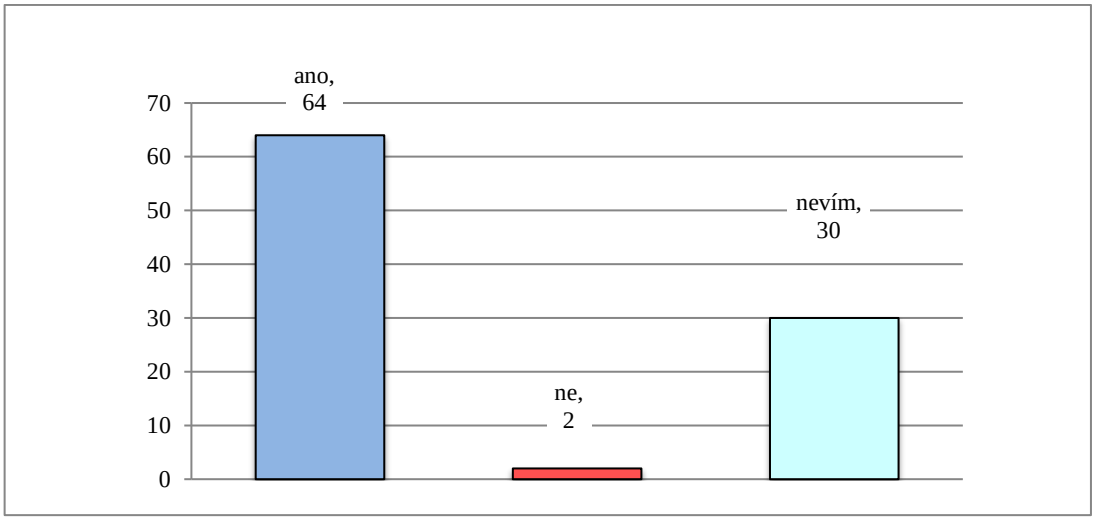
Tabulka 16: Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?

Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?	počet dotazovaných	celkem
ano	96	64
ne		2
nevím		30

Zdroj[87]

Většina odpovědí na tuto otázku - 64 je kladných, avšak dosti vysoký počet zaměstnanců o těchto vzdělávacích programech neví. Příčina může být nejen v neinformovanosti zaměstnanců, ale i v jejich osobním nezájmu nebo opět v tom, že úroveň informovanosti o takových vzdělávacích akcích či aktivitě vedoucích pracovníků v této problematice je na různých pracovištích organizace různá.

Graf 19: Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?



Zdroj[88]

[87] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[88] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

20. Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?

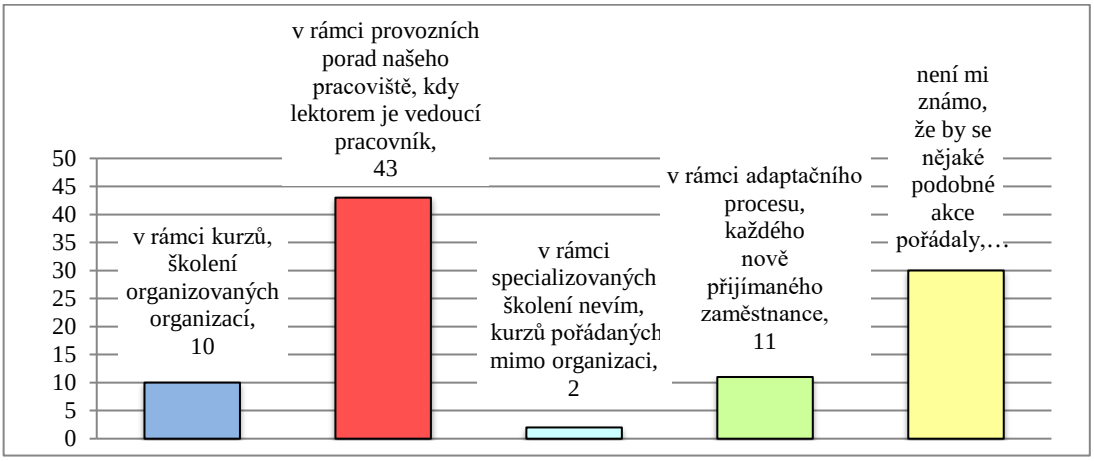
Tabulka 17: Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?

Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?	počet dotazovaných	celkem
v rámci kurzů, školení organizovaných organizací	96	10
v rámci provozních porad našeho pracoviště, kdy lektorem je vedoucí pracovník		43
v rámci specializovaných školení a kurzů pořádaných mimo organizaci		2
v rámci adaptačního procesu, každého nově přijímaného zaměstnance		11
není mi známo, že by se nějaké podobné akce pořádaly		30

Zdroj[89]

Většina dotázaných – 43 na tuto otázku říká, že školení v problematice konfliktů na pracovišti probíhají v rámci provozních porad, kde je lektorem vedoucí pracovník. Menší část jich hovoří o tom, že jsou pracovníci takto školeni již během adaptačního procesu. Dosti velká část respondentů však tvrdí, že mu není známo, že by tyto akce probíhaly.

Graf 20: Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?



Zdroj[90]

[89] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[90] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

21. Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?

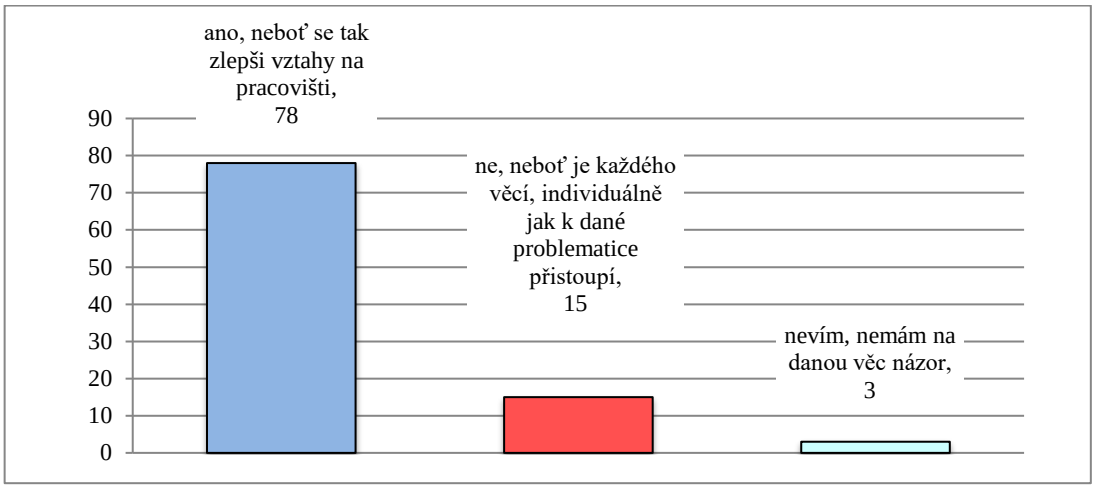
Tabulka 18: Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?

Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?	počet dotazovaných	celkem
ano, neboť se tak zlepši vztahy na pracovišti	96	78
ne, neboť je každého věcí, individuálně jak k dané problematice přistoupí		15
nevím, nemám na danou věc názor		3

Zdroj[91]

Odpovědi na tuto otázku jsou téměř jednoznačné. Naprostá většina z nich hovoří o tom, že by vzdělávání v oblasti konfliktů mělo být dostupné, popř. povinné pro všechny zaměstnance. Menší část respondentů si myslí, že ne, neboť každý ze zaměstnanců přistupuje k řešení sporů individuálně. Celkově však lze říci, že zaměstnanci mají potřebu získávat vědomosti, aby věděli, jakým způsobem zvládat pracovní konfliktní situace.

Graf 21: Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů na pracovišti povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?



Zdroj[92]

[91] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[92] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

22. Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?

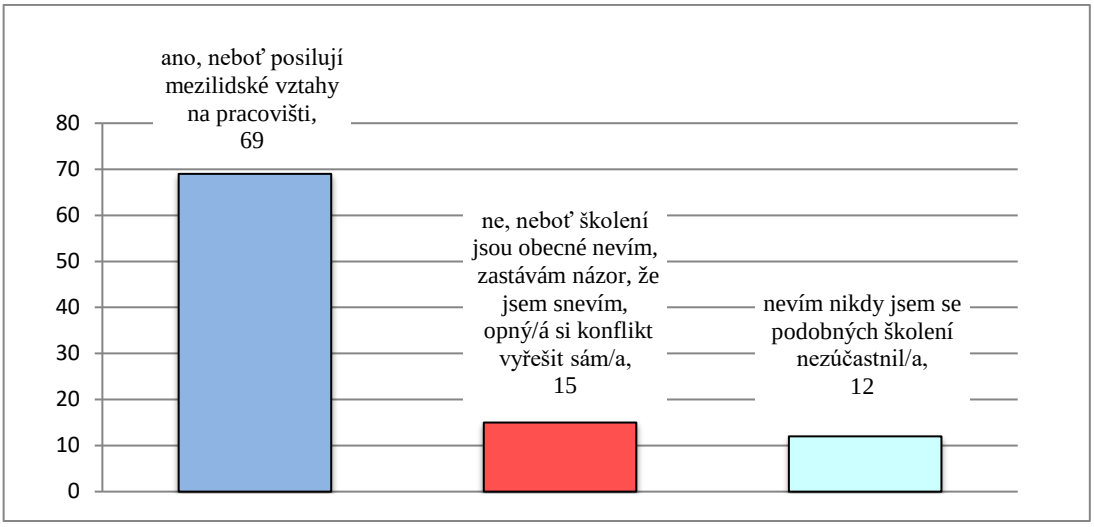
Tabulka 19: Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?

Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?	počet dotazovaných	celkem
ano, neboť posilují mezilidské vztahy na pracovišti	96	69
ne, neboť školení jsou obecné a zastávám názor, že jsem schopný/á si konflikt vyřešit sám/a		15
nevím nikdy jsem se podobných školení nezúčastnil/a		12

Zdroj[93]

Ve většině kladných odpovědí – 69 na položenou otázku se potvrzuje pocit absence vědomostí jednotlivých pracovníků o tom, jak zvládnout případné konflikty na pracovišti. U dalších odpovědí je téměř vyrovnané skóre, kdy jsou tyto odpovědi spíše záporné a to, že si má každý konflikt vyřešit sám. Zbytek dotazovaných má spíše rozpačité hledisko na položenou otázku, protože se podobně zaměřených akcí nikdy nezúčastnil.

Graf 22: Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?



Zdroj[94]

[93] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[94] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

23. Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akci organizovaných naší organizací?

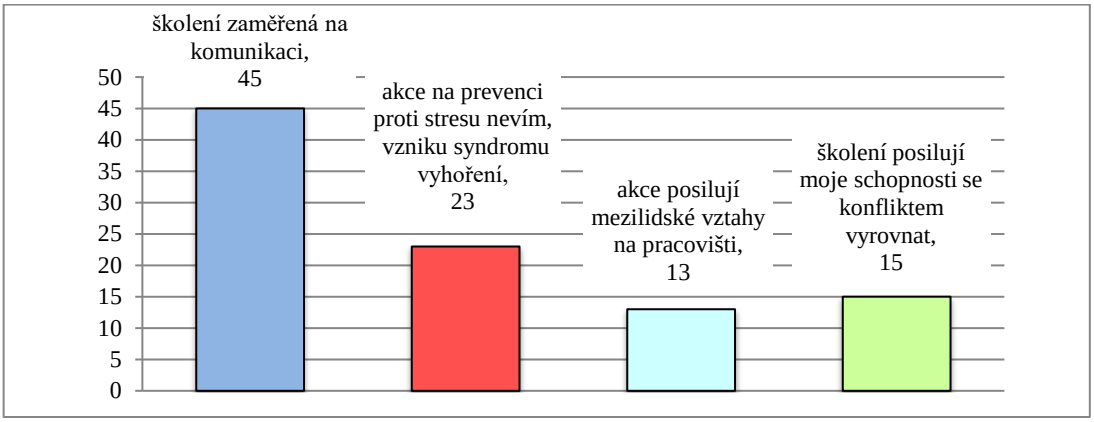
Tabulka 20: Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akci organizovaných naší organizací.

Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akci organizovaných naší organizací.	**počet dotazovaných**	**celkem**
školení zaměřená na komunikaci	96	45
akce na prevenci proti stresu a vzniku syndromu vyhoření		23
akce posilují mezilidské vztahy na pracovišti		13
školení posilují moje schopnosti se konfliktem vyrovnat		15

Zdroj[95]

Tabulka a graf ukazují, že velká část tázaných - 45 považuje za největší zdroj konfliktů špatnou komunikaci. Právě na ní by měly být nejspíše zaměřeny vzdělávací anti konfliktní akce. Výraznější část respondentů hovoří o akcích zaměřených proti stresu a syndromu vyhoření. Odpovědi preferující školení na posílení schopností zvládat stres a na zlepšení vztahů na pracovišti jsou zastoupeny nižší měrou a téměř rovnocenně.

Graf 23: Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akcí organizovaných naší organizací?



Zdroj[96]

[95] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[96] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

24. Využil/a byste někdy získané informace pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?

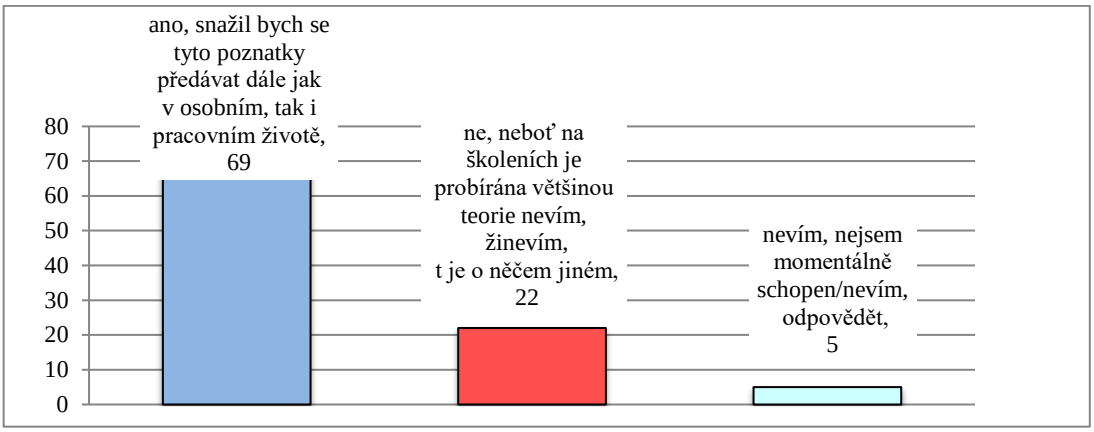
Tabulka 21: Využil byste někdy získané informace pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?

Využil byste někdy získané informací pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?	počet dotazovaných	celkem
ano, snažil/a bych se tyto poznatky předávat dále jak v osobním, tak i pracovním životě	96	69
ne, neboť na školeních je probírána většinou teorie a život je o něčem jiném		22
nevím, nejsem momentálně schopen/á odpovědět		5

Zdroj[97]

Z odpovědí na otázku plyne, že nadpoloviční většina – 69 tázaných by informace a vědomosti, získané během školení s touto problematikou pro řešení konfliktů na pracovišti zužitkovala. Přibližně třetina odpovědí je spíše zápornějšího charakteru s tím, že tímto způsobem získané informace jsou pouze teoretické a v praxi by jej nejspíše nedokázala využít a několik málo tazatelů není schopno se rozhodnout, jak odpovědět.

Graf 24: Využil/a byste někdy získané informace pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?



Zdroj[98]

[97] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[98] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

25. Jste pro to, aby byl organizován vyšší počet takto zaměřených vzdělávacích akcí na vašem pracovišti?

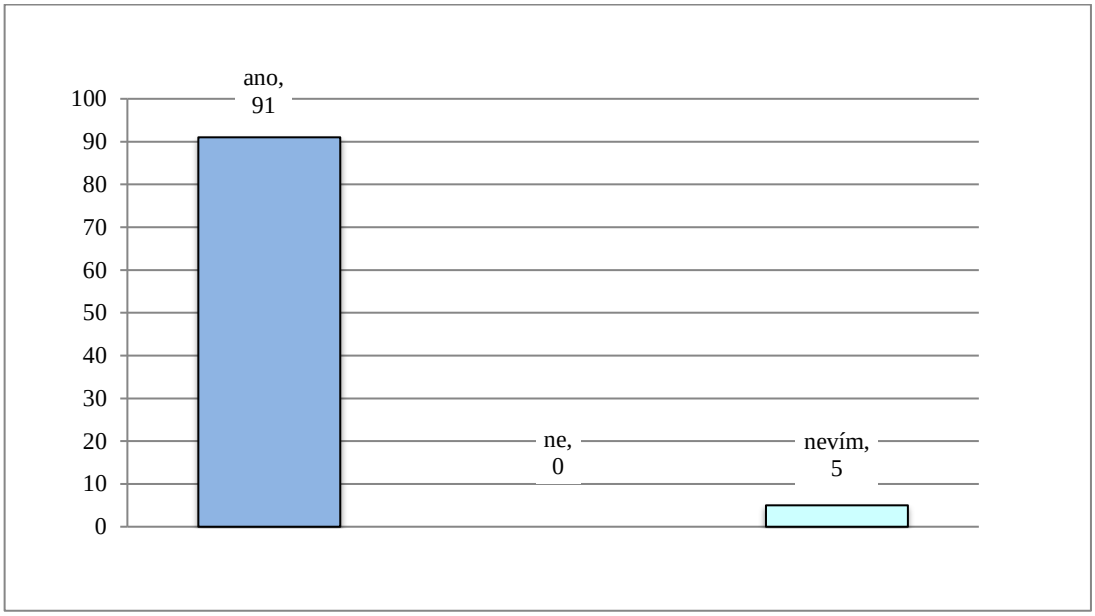
Tabulka 22: Jste pro to, aby byl organizován vyšší počet takto zaměřených vzdělávacích akcí na vašem pracovišti?

Jste pro to, aby byl organizován vyšší počet takto zaměřených vzdělávacích akcí na vašem pracovišti?	počet dotazovaných	celkem
ano	96	91
ne		0
nevím		5

Zdroj[99]

Naprostá většina – 91 respondentů se k položené otázce vyjádřilo kladně, tedy že jsou pro to, aby společnost, kde pracují, organizovala akce zaměřené na prevenci a řešení konfliktů na pracovišti.

Graf 25: Jste pro to, aby byl organizován větší počet takto zaměřených akcí na vašem pracovišti?



Zdroj[100]

[99] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)
[100] autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

5.6 Moderovaný rozhovor

Moderovaný rozhovor vedla autorka diplomové práce s přednostkou kliniky. Položila jí celkem deset otázek, které se týkaly konfliktů na pracovišti. Položené otázky komplexně obsáhly problematiku pracovních konfliktů a to, jak je vidí a vnímá vedení kliniky.

Tematické okruhy otázek jsou uvedeny v příloze k diplomové práci.

Shrnutí rozhovoru je následující: nejdříve je položena otázka a poté následuje záznam odpovědi. Vzhledem k tomu, že se dotazovaná osoba několikrát navracela k otázkám, které již byly položeny, jsou odpovědi shrnuty v celek, dle charakteristiky položené otázky.

a) Vyskytují se na vašem pracovišti konflikty?

Na našem pracovišti se vyskytují občas konflikty běžné v rámci pracovního provozu. Jedná se především o konflikty, které při bližším řešení pramení mnohdy z neznalosti věcí, ne zcela jasnou formulací požadavku na vykonání určité činnosti či nevhodnou komunikaci mezi zaměstnanci (lékařského či nelékařského personálu), popřípadě mezi zaměstnanci a pacienty. Je samozřejmé, že naším cílem je mít co možná nejméně konfliktů a konfliktních situací, proto na všech stupních věnujeme náležitou pozornost prevenci předcházení těchto jevů. Zároveň mohu říci, že toto je i v mém zájmu jako zájmu vedoucího zaměstnance.

Já sama se snažím ve své práci uplatňovat prvky pozitivních pracovních mezilidských vztahů, dodržování zásad zdravotnické i lékařské etiky a to i nad rámec požadavků vedení zdravotnického zařízení, ve kterém působíme.

b) Co je příčinou konfliktů na vašem pracovišti?

Jak již jsem naznačila v odpovědi na Vaši první otázku, konflikty či nedorozumění se stávají, neboť jak sama dobře víte, provoz nemocničního oddělení není statická záležitost. Lékaři i zdravotnický personál jsou v neustálém kontaktu s pacienty, kteří mají své problémy a neznalost, popřípadě obava z následků nemoci vyvolává stres, jež je mnohdy příčinou vzniku konfliktů a konfliktních situací. Taktéž sociální situace a mnohdy i finanční ohodnocení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích (zdravotní sestry, mladí začínající lékaři…) vyvolávají rozčarování a částečně i konfliktní situace. Proto se snažím, dle svých možnosti, i dle možností našeho zařízení, formou komunikace

a osobního přístupu ke každému jedinci vznik konfliktů a konfliktních situací eliminovat. Tento „model“ jednání se snažím přenášet i na své podřízené.

Mohu odpovědně říci, vysloveně ostrých konfliktů v poslední době ubývá, což je možné vidět i z administrativního pohledu, kdy náš útvar vykazuje snižující se trend výskytu těchto jevů. Vzniklé konflikty, já spíše říkám nedorozumění, jsou zapříčiněny mnohdy nedostatečnou komunikací mezi spolupracovníky a to na všech úrovních.

c) Jaká rizika a negativa představují neřešené konflikty na vašem pracovišti?

Jak vyplývá z našeho rozhovoru, vysloveně neřešené konflikty se na našem pracovišti v současné době nevyskytují. Já i moji kolegové na jednotlivých stupních vedení naší kliniky se snažíme jít cestou vysvětlování a zachycení případných rozporů ihned na počátku jejich vzniku. Jsme si vědomi, že rizika neřešených sporů se odrážejí především na pracovním výkonu zaměstnanců. Nesou s sebou i rizika špatně podané léčebné a ošetřovatelské péče ve vztahu k pacientům a představují živnou půdu pro možný odchod zaměstnanců. Což jsou věci, které jako vedoucí zaměstnanci nechceme a nebudeme podporovat.

d) Do jaké míry je z vašeho pohledu podstatné, aby byly konflikty na pracovišti správně řešeny?

Domnívám se, že jsem na tuto otázku již odpověděla. Jenom bych chtěla ještě doplnit, že eliminace konfliktů na co možná nejnižší míru je nutná z hlediska splnění dlouhodobých cílů našeho zdravotnického zařízení. Byla bych ráda, aby toto nevyznělo jako fráze, ale domnívám se, že k řešení vzniku konfliktů napomáhá nově nastavený model firemní kultury, zavádění standardů lékařské a ošetřovatelské péče, které se u nás uplatňují.

e) Osobně se jako vedoucí pracovník zabýváte vzděláváním zaměstnanců v problematice konfliktů na pracovišti?

Domnívám se, že problematika vzdělávání zaměstnanců a konfliktů na pracovišti jsou součástí širšího vzdělávacího celku celoživotního vzdělávání lékařského i nelékařského zdravotního personálu. Bohužel je pravdou, že systém kreditního vzdělávání u nižšího zdravotnického personálu se příliš výchovou v oblasti „soft skills“ nezabývá. Proto si musíme vypomáhat dle vlastních možností. Vzdělávání těchto zaměstnanců probíhá v rámci pravidelných provozních porad, avšak školení v rámci celé společnosti zde

probíhají zcela minimálně. Jiná situace je u lékařů, kteří znají zásady lékařské etiky z jednotlivých stupňů vzdělávání, kterým procházejí. Navíc všichni vedoucí zaměstnanci v našem zařízení v rámci manažerského vzdělávání absolvují různá školení na týkající se různých aspektů této problematiky.

f) Myslíte si, že je vzdělávání v této problematice potřebné a v jakém rozsahu?

Jak vyplývá z našeho rozhovoru, domnívám se, že vzdělání jedince v oblasti mezilidských vztahů je potřebné. Řešit spory a konflikty jsou zaměstnanci pracoviště schopni jen do určité míry. Myslím si proto, že vzdělávání v této oblasti je nutné pro všechny zaměstnance. Větší důraz však kladu na nutnost vzdělávání vedoucích zaměstnanců. Ještě si neodpustím jednu poznámku. Úspěch sebelepšího vzdělávacího kurzu závisí od toho, jak každý danou problematiku přijme a jak ji umí použít v každodenní praxi. Proto se domnívám, že každé takovéto vzdělávání je nutno doplňovat praktickým jednáním každého jedince a osobním příkladem nadřízeného.

g) Vy sama jste se někdy takovéto vzdělávací akce zúčastnila?

Ano, v rámci své lékařské i manažerské praxe jsem prošla celou řadou školení o komunikaci mezi lidmi a řešením pracovních konfliktů, právních aspektů této problematiky, přístupů k pacientům, …. Obecně platí vše to, co jsem Vám řekla v odpovědích na minulé otázky.

h) Takto získaných poznatků jste při vedení svých podřízených využila?

Jedná se především o lepší orientaci v problematice mezilidských vztahů, které jsou konfliktů na pracovišti součástí, je pro mne nesporně výhodou využívání znalostí ze vzdělávacích akcí při vedení zaměstnanců i udržování a vytváření příznivého kolegiálního klimatu při práci.

i) Kterých poznatků jste využila nejvíce?

Především schopnost lépe komunikovat. V rámci prevence konfliktů na pracovišti mi pak pomohla schopnost odhadnout možnou konfliktní situaci, připravit se na ní nebo ji eliminovat již v jejím zárodku.

5.7 Vyhodnocení výzkumu

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci - respondenti zařízení, mají velice dobré znalosti v problematice konfliktů, jež mohou na pracovišti vzniknout, popř. mohou

vzniknout i mimo něj v běžném životě. Respondenti umí rozpoznat konflikt, jeho aktéry i další účastníky. V této problematice jsou proškoleni na poměrně dobré úrovni. Nedostatkem však i přesto zůstává osobní přístup každého jedince po již samotném vzniku konflikt a následné zvládání emocí a stresu. Z rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vyšlo najevo, že si je těchto skutečností vedení zařízení vědomo, a že jsou v organizaci dostatečné nástroje ke zvládání konfliktů a konfliktních situací. Je ale nutno podotknout, že zaměstnanci společnosti plně nevyužívají nabídky školení ve zvládání této problematiky, jež jsou v této oblasti vedením společnosti pořádány a organizovány.

Hlavní nedostatek je dle respondentů – zaměstnanců zvládání stresu na pracovišti a vzájemná komunikace s proti stranou. Zde jsou určité rezervy, které vedení organizace zná a bude je řešit dalším znovu zařazením jednotlivých kurzů a školení v komunikaci pro zaměstnancem všech pracovních pozicích, které jsou na konflikty exponovaných a nesváry ohrožených místech.

Potěšujícím faktem je, že vedoucí představitel pracoviště má kromě své odbornosti i znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů a to jak v oblasti teoretické, tak i praktické (osobní) a nevyhýbá se možnosti podílení se na řešení prevence vzniku konfliktů jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a samotnými pacienty. Autorka diplomové práce souhlasí s názorem, že největším přínosem v řešení této problematiky je právě nastavení preventivních opatření. Tato prevence bude možnost výskytu negativních konfliktních jevů mezi jedinci na pracovišti snižovat a jejím kladem je tedy to, že se počet složitých a konfliktních, mezilidských vztahů na pracovišti bude snižovat.

ZÁVĚR

Konflikt – situace, slovo, pojem, jenž člověka provází celým jeho žitím. Pojem, který se nese celou historií lidstva a v závislosti na vzrůstající složitosti a komplikovanosti života samého, se stává záležitostí, jež je považována za něco normálního a běžného. Takovou obyčejnou záležitostí konflikt zcela jistě je. Při zamyšlení se nad důsledkem, který může konflikt člověku přinést, je však nutné na něj pohlížet jako na situaci, kterou, přes jeho všudypřítomnost, nelze zlehčovat, či jakýmkoli způsobem bagatelizovat

Význam konfliktu není možné podceňovat a to pohledem negativním, ani pozitivním. Vždy je spouštěcím mechanismem mnohdy zásadních událostí nejen mezi jednotlivci, ale promítá se do struktury a chodu celé organizace. Konflikt se tak etabluje do kritického problému současnosti.

Je přirozené, že každý člověk chce žít i pracovat v klidu a harmonii. Je však vystaven nejrůznějším podnětům ze svého okolí. Ruku v ruce s tím jdou více či méně vypjaté situace, konflikty, které je nutno řešit i s cílem zachování právě oné harmonie a klidu.

Autorka se v diplomové práci zabývala konfliktem samotným – jako všudypřítomným pojmem i jednotlivými druhy konfliktů. Na konflikt se podívala i z pohledu psychologického a sociologického. Zaměřila se i na specifickou problematiku konfliktů generačních a genderových. Autorka popsala konflikty na pracovišti z hlediska závažných sociálně patologických jevů, jako jsou mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování apod. Samostatná kapitola diplomové práce se zabývala aktéry konfliktních situací na pracovišti, jejich prožitky během konfliktů, ale i důsledky, jež konfliktní situace na pracovišti přinášejí do mezilidských vztahů a jak se podílejí na zhoršení kvality žití jednotlivců v pracovních kolektivech. Vzhledem k zaměření výzkumného šetření se v praktické části diplomové práce autorka zabývala i specifiky konfliktů na zdravotnickém pracovišti a tím, je – li aktérem pracovního konfliktu zdravotník, čili člověk s profesí, jež je vyhrocenými situacemi při své práci poznamenaný na vysokou míru. Další samostatnou kapitolou byl rozbor příčin pracovních konfliktů, specifika jejich řešení a v neposlední řadě i jejich prevence. Prevence konfliktních situací v zaměstnání i z pohledu vzdělávání v této citlivé problematice.

Z výše uvedené práce a to v oblasti z části teoretické i praktické, můžeme dojít k následujícím závěrům a doporučením, se kterými autorka seznámí vedení popisované společnosti:

1. Zaměstnanci organizace mají relativně dobré znalosti v oblasti konfliktů a konfliktních situací, které vznikají v každodenním pracovním životě.
2. Výzkumné šetření ukázalo, že ne všichni zaměstnanci jsou schopni adekvátně reagovat na pracovní konflikty a konfliktní situace. Proto je nutno provádět pravidelná školení zaměstnanců v této oblasti (na všech pracovních úrovních). Zaměstnanci by tedy měli být proškoleni mimo jiné v oblasti komunikace a zvládání konfliktních situací, a to jak na úrovni zaměstnanec – pacient, tak i na úrovni zaměstnanec – zaměstnanec.
3. Vhodnými lektory na provádění těchto školení by byli zaměstnanci organizace, kteří mají odborné, lidské a praktické znalosti a v těchto situacích se orientují. Autorka se domnívá, že právě lektoři vzdělávání, jež budou z daného pracoviště, mohou daleko lépe osvětlit problematiku konfliktů a situací, než externí vzdělávací společnosti.
4. Vedení organizace by mělo dbát na pravidelně se opakující vzdělávání v oblasti konfliktů, konfliktních situací a komunikace. Tyto vzdělávací akce by měly být zapracovány do plánů osobního rozvoje zaměstnanců. S nabídkou vzdělávacích a školících akcí by se zaměstnanci měli mít možnost seznámit na intranetových stránkách zařízení a měli by je o nich též informovat jejich vedoucí pracovníci.

Konflikty a konfliktní situace, které u zaměstnanců ve zdravotnických zařízeních vznikají, jsou odrazem značného stresu, jež zažívají. Jedná se o lidi, jejichž práce vyžaduje obrovské množství empatie a pochopení všech protistran. Tedy nejen spolupracovníků, ale i pacientů a jejich rodinných příslušníků. Jsou také odrazem toho, že pracovníci ve zdravotnictví pracují v mnoha generačním prostředí, které je z mnoha pohledů pro pracovní život přínosem, avšak je také zdrojem nedorozumění a vzájemného nepochopení se. Tyto citlivé příčiny konfliktních situací jsou zcela specifickými a vyžadují tedy také specifické a promyšlené postoje k jejich prevenci i řešení.

Správné rozuzlení všech konfliktních situací je v rámci interakce vztahů především v nevelkých pracovních týmech a skupinách zcela zásadní, neboť principiálně ovlivňuje stabilitu celého kolektivu a celku. Pravděpodobně neexistuje pravidlo pro řešení konfliktů v zaměstnání, jež by bylo naprosto optimální, a jež by bylo možno v nejrůznějších konfliktních situacích uplatnit jednoznačně. Jistě však platí zásada, že zvolená a vybraná strategie pro jejich řešení, by měla vycházet z konkrétního stavu a určité situace.

Vzhledem k tomu, že zdravotnická zařízení jsou specifikou své práce zcela odlišná od ostatních, je uvnitř nich í prostředí pro vznik negativních pracovních vztahů naprosto jiné, konkrétní a specifické. Je zde třeba k mezilidským vztahům přistupovat zcela unikátně a s co největší opatrností, neboť práce zdravotníků je exponovaná city a prožíváním, které sebou nesou nemoci, bolest, strach a utrpení druhých.

V současné době se rozvíjí v rámci mnoha zdravotnických pracovišť etické poradenství, které se může stát významným pomocníkem při řešení mnohých dilemat, které ve zdravotnictví v rámci mezilidských vztahů vznikají.

Co nejméně konfliktní zdravotnická pracoviště jsou ta, jež poskytují svým pacientům péči v prostředí klidu a pocitu bezpečí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení.* 1.Vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BOMBEROVÁ, A. *Patologické jevy na pracovišti a jejich vliv na zaměstnance.* Praha, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Katedra manažerských studií.

BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých.* 3., rozš. vyd. Přeložil Radek BLAHETA. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4821-4.

CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti.* Praha: Grada 2012. ISBN 8024740338.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace:* 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry.* Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ.* 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

HOLÁ, L. *Mediace a možnosti využití v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3.

HOLEČEK, V. *Psychologie v učitelské praxi.* Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3704-1.

CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti.* 1. vyd. Praha: VoltersKluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8.

KALINA, A. *Emoční rovnice: odhalte svůj zdrojový kód.* Praha: Mindsoft, 2014. ISBN 978-80-85335-23-1.8-80-247-2082-1.

KAŠPAROVÁ, E. a P. HAMPL. *Sociologie řízení. 2.,* aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 8086730816.

KOPECKÁ, I. *Psychologie 3. díl: Učebnice pro obor sociální činnost.* 1. vyd. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 80-247-3877-5

KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi.* 2.Vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

KUBÁTOVÁ, S. *Tajemství spolupráce v týmech.* vyd. 1. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

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

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

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

MURPHY-WITT. a M. STAMER-BRANDT. *Připravte své dítě do života: osm klíčových dovedností - jak je můžete svému dítěti zprostředkovat a jak si je může dítě s vaší pomocí osvojit.* Praha: Grada, 2007. Clever life. ISBN 978-80-247-2082-1.

NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál.* 3., upravené a doplněné vydání. Grada Publishing a.s., 2012. 978-80-247-8140-2.

PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9.

PLEVOVÁ, I. *Management v ošetřovatelství.* 1.vyd. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0

STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

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

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi:* [cesta k úspěchu]. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0530-3.

TERMANN, S. *Umění přesvědčit a vyjednat.* Praha: Grada, 2002. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0304-1.

VENGLÁŘOVÁ, M. a G. MAHROVÁ. *Komunikace pro zdravotní sestry*. Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1262-8.

VESELÁ, J. a P. KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu.* Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví.* Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.

VOŘÍŠEK, K. a J. VYSEKALOVÁ. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5385-0.

VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-244-0337-4.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie.* 2., přeprac. a rozš. Vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

WOLFF, I. *Etiketa v zaměstnání: udělejte dobrý dojem!.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2081-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ONDRUŠEK. D., V. LABÁTH. V. a Z. TORDOVÁ. *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Partners for Democratic Change Slovakia, o. z., 2004. ISBN 80-968934-7-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Bednář, V. *Genderový konflikt na pracovišti I.* [online]. ©2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/157-gederovy-konflikt-na-pracovisti-i

FNKV. *Vize naší nemocnice.* [online]. © 2010–2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.fnkv.cz/vize-nasi-nemocnice.php

Höpflinger, F .*Mezigenerační spory na pracovišti.* [online]. ©2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste

KUBÁLKOVÁ, P. *Zaostřeno na obtěžování a sexuální obtěžování na pracovišti.* [online]. © APERIO [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.aperio.cz/604/zaostreno-na-obtezovani-a-sexualni-obtezovani-na-pracovisti

Kvapil, K. *Jak předcházet konfliktům na pracovišti.* [online]. © 2003–2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/kariera/293950-jak-predchazet-konfliktum-na-pracovisti.html

NITSCHOVÁ, R. a J. KRÁLOVÁ. *Násilí při práci sester v nemocnici.* [online]. [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/nasili-pri-praci-sester-v-nemocnici-397954

STÝBLO, J. *Úspěšné řešení konfliktů na pracovišti.* [online]. ©2016 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3691v5019-uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti/

ZÍMOVÁ, P., J. ZÍMOVÁ, P. PUNČOCHÁŘ a J. KOTULA. *Mediace ve zdravotnictví.* [online]. ©2014 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.pravo-medicina.sk/aktuality/1113/mediace-ve-zdravotnictvi

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Primární údaje o dotazovaných…… 56

Tabulka 2: Primární pracovní údaje o dotazovaných…… 58

Tabulka 3: Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?..60

Tabulka 4: Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?.....61

Tabulka 5: V případě, že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu?..... 62

Tabulka 6: Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla?..... 63

Tabulka 7: Co je dle Vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?..... 64

Tabulka 8: Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?.....65

Tabulka 9: Byl/a jste ze strany organizace proškolený/a s pravidly týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?..... 66

Tabulka 10: Konflikty na pracovišti by měl dle Vašeho názoru řešit?..... 67

Tabulka 11: Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?..... 68

Tabulka 12: Umíte konflikty na vašem pracovišti řešit?..... 69

Tabulka 13: Při vzniku konfliktu na pracovišti, budete postupovat?..... 70

Tabulka 14: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?. 71

Tabulka 15: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?..... 72

Tabulka 16: Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?.....73

Tabulka 17: Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?..... 74

Tabulka 18: Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?..... 75

Tabulka 19: Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?..... 76

Tabulka 20: Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akci organizovaných naší organizací.. 77

Tabulka 21: Využil byste někdy získané informace pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?..... 78

Tabulka 22: Jste pro to, aby byl organizován vyšší počet takto zaměřených vzdělávacích akcí na vašem pracovišti?..... 79

Seznam grafů

Graf 1: Jakého jste pohlaví?..... 57

Graf 2: Kolik je vám let?..... 57

Graf 3: Jaké je vaše nejvyšší vzdělání?..... 58

Graf 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti?..... 59

Graf 5: Na jaké pracovní pozici jste zařazený/á?..... 59

Graf 6: Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?..... 60

Graf 7: Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?..... 61

Graf 8: V případě, že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu?..62

Graf 9: Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla:..... 63

Graf 10: Co je dle vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?..... 64

Graf 11: Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?..... 65

Graf 12: Byl/a jste ze strany organizace proškolen/a s pravidly týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?..... 66

Graf 13: Konflikty na pracovišti by měl dle vašeho názoru řešit?..... 67

Graf 14: Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?..... 68

Graf 15: Umíte konflikty na pracovišti řešit?..... 69

Graf 16: Při vzniku konfliktu na pracovišti budete postupovat?..... 70

Graf 17: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?.....71

Graf 18: Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?..... 72

Graf 19: Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?..... 73

Graf 20: Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?..... 74

Graf 21: Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů na pracovišti povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?..... 75

Graf 22: Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?.....76

Graf 23: Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akcí organizovaných naší organizací?..... 77

Graf 24: Využil/a byste někdy získané informace pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?..... 78

Graf 25: Jste pro to, aby byl organizován větší počet takto zaměřených akcí na vašem pracovišti?..... 79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník I

Příloha B – Moderovaný rozhovor VII

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Alena Bomberová a jsem studentkou magisterského studia Andragogika na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. V současné době pracuji na své diplomové práci, jejíž součástí je i výzkumné šetření týkající se problematiky konfliktů na pracovišti.

V této souvislosti si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Údaje získané z odpovědí na otázky v dotazníku budou zapracovány do mé diplomové práce. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere nejvíce 10-15 minut.

Chtěla bych Vás předem upozornit, že vyplnění dotazníku je anonymní, s jeho výsledky se můžete seznámit v mé diplomové práci, která bude po její obhajobě uložena v knihovně university.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Vlastní dotazníkové šetření

Při vyplňování dotazníku označte prosím pouze jednu z navrhovaných odpovědí, která je dle Vašeho názoru nejvíce výstižná.

I. Primární údaje - identifikace respondentů

1) Jakého jste pohlaví?

- muž,
- žena.

2) Kolik je Vám let?

- méně než 25 let,
- 26 – 35 let,
- 36 – 50 let,
- více než 50 let.

3) Jak dlouho jste zaměstnán v naší organizaci?

- méně než 1 rok,
- 1 – 5 let,
- 5-10 let,
- více než 10 roků.

4) Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

- základní,
- odborné,
- středoškolské bez maturity,
- středoškolské s maturitou,
- středoškolské nástavbové – odborné zakončené maturitou (Dis),
- vysokoškolské zakončené - bakalář (Bc.),
- vysokoškolské zakončené – magister (Mgr.),
- vysokoškolské – lékař (MUDr.),
- jiné.

5) Na jaké pracovní pozici jste zařazený?

- pomocný zdravotnický personál,
- zdravotní sestra/bratr, asistent, …),
- lékař,
- vedoucí zaměstnanec (lékař, vrchní sestra, vrchní radiologický asistent …),
- jiné.

II. Sekundární údaje – problematika konfliktů na pracovišti

6) Domníváte se, že umíte oddělit své osobní soukromí a pracovní konflikt?

- ano, mám dostatek životních i jiných zkušeností,
- ne, netroufám si na takovéto dělení,
- nevím.

7) Máte osobní zkušenost s pracovními konflikty v zaměstnání?

- ano, často se s nimi setkávám,
- ne, nebyl/a jsem účastníkem konfliktu,
- nevím nepřemýšlím o tom.

8) **V případě že jste byl/a účastníkem pracovního konfliktu, tak se týkal sporu**

- s kolegou na stejné pracovní pozici,
- s nadřízeným/podřízeným,
- s pacientem,
- s rodinnými příslušníky pacientů,
- s jiným účastníkem sporu,
- neměl/a jsem konflikt.

9) **Domníváte se, že příčinou konfliktu na pracovišti byla?**

- špatná komunikace mezi účastníky konfliktu,
- požadavky na zvyšující se pracovní výkon ze strany nadřízených,
- nerespektování odborného názoru pacientem popř. jeho rodinnými, příslušníky,
- šikanou ze strany nadřízených,
- jiná.

10) **Co je dle Vašeho názoru nejčastější příčinou vzniku konfliktů na vašem pracovišti?**

- špatná komunikace mezi účastníky konfliktní situace,
- přepracovanost a stres zaměstnance,
- nedostatek jasně daných pravidel jak se chovat v konkrétních krizových situacích,
- nepřipravenost zaměstnanců konflikty na pracovišti zvládat,
- jiné.

11) **Domníváte se, že v naší organizaci fungují pravidla/směrnice proti vzniku konfliktů na pracovišti?**

- ano, již jsem se s nimi seznámil/a,
- ne, nevím nikdy jsem se s nimi neseznámil/a,
- možná, že existují, ale nevím o nich.

12) **Byl jste ze strany organizace proškolený/upozorněný na pravidla týkající se vzniku konfliktů na pracovišti a jak je řešit?**

- v průběhu pracovního poměru jsem byl/a proškolován/a v této oblasti,
- nebyl/a jsem na žádném školení tohoto typu,
- v konfliktních situacích se řídím znalostmi získanými v průběhu studia,
- mám vlastní názor na řešení konfliktů,
- nevím jak postupovat v případě vzniku konfliktů na pracovišti.

13) **Konflikty na pracovišti by měl dle Vašeho názoru řešit?**

- můj přímý nadřízený,
- konflikt si vyřešíme sami mezi sebou,
- nejvyšší představitel organizace,
- soud, odbory …,
- neřešme je.

14) **Myslíte si, že je informovanost zaměstnanců o problematice konfliktů na pracovišti dostatečná?**

- je dostatečná,
- mohla by se zlepšit,
- dle mého názoru je zcela nedostatečná.

15) **Umíte konflikty na vašem pracovišti řešit?**

- ano, domnívám se, že je zvládám,
- ne, nevím jak postupovat v konfliktní situaci,
- domnívám se, že konflikty na pracovišti by měli řešit moji nadřízení.

16) **Při vzniku konfliktu na pracovišti, budete postupovat**

- konfliktům se vyhnu, nejsem konfliktní typ,
- snažím se ve sporu najít přijatelný kompromis pro obě strany,
- neustoupím, neboť se domnívám, že mám svoji pravdu,
- hledám pomoc u svého okolí mezi kolegy,
- s konfliktem okamžitě seznámím svého přímého nadřízeného a očekávám, že jej za mne vyřeší.

17) **Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého kolegy?**

- ano, mezi kolegy máme podobné názory,
- ne, neboť zastáváme názor, že si každý má konflikt řešit sám,
- občas, neboť mezi kolegy panuje určitá solidarita.

18) **Najdete pomoc při řešení konfliktů na vašem pracovišti u svého nadřízeného?**

- ano, vedoucí zaměstnance se stará o řešení jakýchkoliv konfliktů na svém pracovišti,
- ne, vedoucího zaměstnance konflikty nezajímají,
- občas, dle jeho nálady.

19) **Probíhají ve vaší organizaci vzdělávací programy a školení o problematice konfliktů na pracovišti?**

- ano,
- ne,
- nevím.

20) **Jakým způsobem probíhají školení vztahující se k problematice konfliktů na pracovišti?**

- v rámci kurzů, školení organizovaných organizací,
- v rámci provozních porad našeho pracoviště, kdy lektorem je vedoucí pracovník,
- v rámci specializovaných školení a kurzů pořádaných mimo organizaci,
- v rámci adaptačního procesu, každého nově přijímaného zaměstnance,
- není mi známo, že by se nějaké podobné akce pořádaly.

21) **Domníváte se, že by mělo být vzdělávání týkající se konfliktů povinné a dostupné pro všechny zaměstnance?**

- ano, neboť se tak zlepši vztahy na pracovišti,
- ne, neboť je každého věcí, individuálně jak k dané problematice přistoupí,
- nevím, nemám na danou věc názor.

22) Jsou vzdělávací akce pro zmírnění konfliktů na pracovišti přínosné?

- ano, neboť posilují mezilidské vztahy na pracovišti,
- ne, neboť školení jsou obecné a zastávám názor, že jsem schopný/á si konflikt vyřešit sám/a,
- nevím nikdy jsem se podobných školení nezúčastnil/a.

23) Identifikujte nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti tak, aby je bylo možné zařadit do připravovaných vzdělávacích akci organizovaných naší organizací.

- školení zaměřená na komunikaci,
- akce na prevenci proti stresu a vzniku syndromu vyhoření,
- akce posilují mezilidské vztahy na pracovišti,
- školení posilují moje schopnosti se konfliktem vyrovnat.

24) Využil/a byste někdy získané informací pro prevenci, průběh a řešení konfliktů na vašem pracovišti?

- ano, snažil/a bych se tyto poznatky předávat dále jak v osobním, tak i pracovním životě,
- ne, neboť na školeních je probírána většinou teorie a život je o něčem jiném,
- nevím, nejsem momentálně schopen/á odpovědět.

25) Jste pro to, aby byl organizován vyšší počet takto zaměřených vzdělávacích akcí na vašem pracovišti?

- ano,
- ne,
- nevím.

Ještě jednou děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Příloha B – Moderovaný rozhovor

Dobrý den, paní přednostko,

Dobrý den,

jmenuji se Alena Bomberová a v rámci magisterského studia Andragogiky na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze, nyní pracuji na diplomové práci, zabývající se pracovními konflikty.

Dovolte mi, abych Vám položila několik otázek, tykajících se problematiky konfliktů a konfliktních situací, jež mohou vznikat na vašem pracovišti.

Otázky se budou týkat příčin, průběhu, řešení i prevence těchto negativních jevů, které vznikají v průběhu pracovního života.

a) **Vyskytují se na vašem pracovišti konflikty?**
b) **Co je příčinou konfliktů na Vašem pracovišti?**
c) **Jaká rizika a negativa představují neřešené konflikty na vašem pracovišti?**
d) **Do jaké míry je z Vašeho pohledu podstatné, aby byly konflikty na pracovišti správně řešeny?**
e) **Osobně se jako vedoucí pracovník zabýváte vzděláváním zaměstnanců v problematice konfliktů na pracovišti?**
f) **Myslíte si, že je vzdělávání v této problematice potřebné a v jakém rozsahu?**
g) **Vy sama jste se někdy takovéto vzdělávací akce zúčastnila?**
h) **Takto získaných poznatků jste při vedení svých podřízených využila?**
i) **Kterých poznatků jste využila nejvíce?**

Děkuji Vám za rozhovor.

V Praze 5. 12. 2017

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alena Bomberová

Obor: Mgr. A

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 38

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.