

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Konflikty na pracovišti v průběhu absolvování odborné praxe Bakalářská práce

Lenka KOTTOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Lenka Kottová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Konflikty na pracovišti v průběhu absolvování odborné praxe**

Cíl: Cílem práce je analýza konfliktů na pracovišti z pohledu studentů v průběhu odborných praxí. V teoretické části bude popsána charakteristika, průběh, řešení případné dopady konfliktů. Těžištěm praktické části bude analýza dat z dotazníkového šetření zaměřena na chování dotázaných a jejich kolegů, popisující konfliktní situace na pracovišti. Vzorkem výzkumu budou studenti denního studia posledních ročníků bakalářského studia ŠKODA AUTO Vysoké školy, kteří v průběhu studia absolvovali povinnou odbornou praxi. Výstupem bakalářské práce bude zodpovězení výzkumných otázek.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Charakteristika a řešení konfliktů
3. Představení praktické části a dotazníkového vzorku
4. Analýza konfliktů v rámci odborných praxí
5. Shrnutí
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
2. HOLÁ, L. *Mediace.: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2003. ISBN 80-247-0467-6.
3. LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi: rychlé a účinné strategie jednání nejen s potížisty*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-607-5.
4. PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty.: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: GRADA, 2006. ISBN 80-247-1591-0.
5. ROSENBERG, M. *Nenásilná komunikace v praxi*. Praha: Portál, 2020. 280 s. ISBN 978-80-262-1651-3.
6. MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2022

Lenka Kottová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2022

Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 6. 12. 2022

.....

Děkuji Mgr. Tiborovi Brečkovi, LL.M., MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a užitečných podkladů. Také děkuji studentům ŠAVŠ za ochotu a spolupráci v rámci dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	8
1.1 Konflikt	8
1.1.1 Agrese	8
1.1.2 Typologie konfliktů	10
1.1.3 Příčiny konfliktů.....	13
1.1.4 Fáze konfliktů.....	16
1.1.5 Osobnosti	17
1.1.6 Řešení konfliktů	18
1.1.7 Dopady konfliktů	21
1.2 Generace a mezigenerační rozdíly.....	21
1.3 Šikana na pracovišti	23
2 Praktická část	26
2.1 Metodologie výzkumu.....	26
2.1.1 Kvantitativní výzkum	26
2.1.2 Dotazníkové šetření.....	26
2.2 Cíle výzkumu.....	27
2.3 Vzorek.....	28
2.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
2.5 Shrnutí výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek	44
2.5.1 Hlavní výzkumná otázka č.1	44
2.5.2 Hlavní výzkumná otázka č.2	45
2.5.3 Hlavní výzkumná otázka č.3	46
2.5.4 Vedlejší výzkumná otázka č. 1	48
2.5.5 Vedlejší výzkumná otázka č. 2	49
2.5.6 Vedlejší výzkumná otázka č. 3	50
Závěr	52
Seznam literatury	54
Seznam obrázků a tabulek	57
Seznam příloh	58

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠAVŠ ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

HVO Hlavní výzkumná otázka

VVO Vedlejší výzkumná otázka

Úvod

Konflikty na pracovišti jsou přirozenou součástí profesního života, stejně jako konflikty v životě osobním. Odborné praxe v rámci vysokoškolského studia bývají často první reálnou zkušeností mladého jedince s profesionálním profesním prostředím. Předchozí pracovní zkušenosti se často týkaly brigád v občerstvení, rodinných či letních výpomocí, a zpravidla cílily na vidinu menšího přivýdělku, který si středoškolský student mohl přidat ke kapesnému, koupit si za něj nový telefon a podobně. Odborná praxe je pro studenty novým zážitkem. Dostávají se jakožto nezkušení jedinci do profesionálního prostředí mezi dlouhodobé zaměstnance. Tato jejich kombinace může vést k problémům či konfliktům na daném pracovišti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza počtu konfliktů na pracovišti, a jejich korelace s věkem či profesním postavením studenta na praxi. Výzkum bude prováděn metodou dotazníkového šetření na studentech ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s., kteří již povinnou odbornou praxi v rámci svého studia absolvovali.

V první, teoretické části práce bude představena problematika konfliktů – jejich typologie, příčiny, průběh i řešení, dále agrese, mezigenerační rozdíly a formy šikany, se kterou se zaměstnanci mohou na pracovišti setkávat. Navazující druhá, praktická část se bude zaměřovat na představení metody zkoumání, vybraný vzorek zkoumání, popis výzkumných otázek a podrobné analyzování výsledků dotazníkového šetření. Závěrem bude bakalářská práce odpovídat na výzkumné otázky, a sumarizovat problematiku konfliktů na pracovišti v rámci odborných praxí z pohledu studentů.

1 Teoretická část

1.1 Konflikt

Konflikt je nedílnou součástí našeho života. Setkávají se s ním všechny věkové skupiny v různých situacích často i několikrát denně. Od malých dětí ve školce, které se nechtějí vzdát půjčených hraček, přes náctileté středoškoláky rebelující proti nečekanému testu z matematiky až po dospělé jedince bojující na profesní i soukromé půdě.

Slovo konflikt jako takové, pochází z latinského slova *conflictus*. „V původním významu označuje střet dvou a / nebo více aktivit, snah, zájmů, tendencí, které jsou si zcela, nebo alespoň do určité míry, protichůdné (...)“ (Bednář, 2015, str. 15).

Definice konfliktů existuje celá řada, přesto se jich většina shoduje v pojmu **střet**. V konfliktu se střetávají osobnosti, principy, pohledy, cíle. Podle Plamínka (2012) je možné konflikt popsat jako faktor, ohrožující stabilitu nebo rovnováhu systému, jakožto uspořádaného celku – člověk, firma, přírodní ekosystém, nebo celá planeta Země. Konflikt se může posléze vyvinout až do fáze *krize*, která narušuje stabilitu systému, a ohrožuje jeho existenci. Gradací krize pak postupně dochází ke *katastrofě*, kolapsu celého systému, např. smrt živého organismu, krach firmy, vymření ekosystému.

Lze říci, že konflikt, který zmíněné systémy destabilizuje, a uvádí je do nerovnováhy, je zároveň nutí k určitým změnám a vývoji, které jsou nedílnou součástí existence všech systémů. Výsledné dopady konfliktů tedy nejsou zpravidla negativní, naopak mohou být velmi prospěšnými.

Přestože v českém jazyce slovo konflikt vyvolává spíše negativní pocity, zmíněný konflikt není dobrý ani špatný. Dle Holé (2003) vždy záleží na situaci, prožitku a řešení. Pokud bychom byli schopni své konflikty řešit nezaujatým, otevřeným a racionálním stylem, víceméně by ke konfliktům nedocházelo, jelikož právě nedostatek těchto vlastností přispívá k jejich tvorbě.

1.1.1 Agrese

„Agrese se většinou definuje jako psychologická (emočně motivační) mohutnost, jež má za cíl poškodit, ať již přírodu, věci, lidi nebo sebe samého“ (Poněšický, 2010, str. 17). Z psychologického hlediska je klasifikována jako vrozená vlastnost či

reaktivní připravenost člověku vlastní, a zahrnuje především emoční stavy a vnitřní impulsy k jednání jako například vztek, pohrdání, zlost. Takto vytvořené stavy a impulsy jsou cíleny na určité osobní představy či fantazie – chtít někomu ublížit, pomluvit, znemožnit, pomstít se apod. V roce 1950 popsal K. Lorenz agresi jako důsledek genetických faktorů, vyvolávajících automatické nepřátelské reakce vůči druhým. V průběhu etologických studií ptáků a ryb usoudil, že negativní energie se v jedincích hromadí až do momentu naražení na „spouštěč“, jež energii uvolní (Hayesová, 2021). To znamená, že agrese nereaguje pouze na určité podněty, např. ohrožení, ale je neustálým koloběhem narůstajícího napětí, u kterého v určitý okamžik dojde k jeho vybití. Novější přístupy k agresi se v otázce původu agrese přiklání k sociálním příčinám. Mnoho teorií se dále shoduje, že agrese nemá pouze jednu příčinu, ale je kombinací vícero faktorů.

Agresivní chování, ve kterém agresor uznává jen své potřeby a požadavky, jako kdyby na ně jedinci v okolí neměli také právo, a je za svým cílem schopen jít i „přes mrtvoly“ popisuje Lahnerová (2012). Agresivní jednání se nemusí zpravidla projevovat násilnou komunikací, hněvem, křikem či nadávkami, ale stačí specifická volba slov a tón přednesu, aby sdělení agresivní formu nabralo. Důsledky agresivního chování zapříčiňují například interpersonální konflikty, frustraci, neoblíbenost či izolaci a to jak pro agresora tak pro druhou stranu příjemce. Dle Lahnerové jsou dvěma významnými faktory ovlivňující agresivní jednání stres a současný způsob života, jež v mnoha případech omezuje fyzickou aktivitu a je založen na sedavém zaměstnání. Z tohoto pohledu Lehnerová nadále rozděluje tři základní druhy agresivity. 1) *Obraná agresivita* odpovídá obranou na bezprostřední hrozbu. 2) *Rodičovská agresivita* zahrnuje kromě ochrany sebe i ochranu rodiny a rodu. 3) *Soutěživá agresivita* je součástí přežití v každodenním životě, a je přirozená např. pro úspěšné podnikatele, které agresivita žene vpřed.

Rozdělení **instrumentální a emocionální agrese** popisuje Čermák (1998). *Instrumentální agrese* popisuje jako předem plánovaný nástroj pro dosahování vnějšího cíle, kde je potencionální zranění jiné osoby sekundárním efektem. *Emocionální agrese*, nebo také zlostná či hněvivá, je charakteristická přítomností silných negativních emocí kde agrese již nefiguruje jako plánovaný prostředek k cíli, ale jako cíl samotný.

Typy agrese

Otevřená agrese se projevuje jako přímý útok cílený či necílený. V otevřeném typu agrese se agresor ihned staví proti názorům či postojům ostatních. Agrese může nabrat formu jak fyzického útoku, tak verbálního projevu - křiku, nadávek či vulgarismů. V mnohých případech se oba projevy objevují dohromady, spíše se ale samostatně projeví agrese verbální než fyzická.

Skrytá agrese neboli zastřená není tolik jednoznačná jako agrese otevřená. Svému příjemci se její projevy jako dlouhý pohled do očí, přehnaná srdečnost nebo nepřiměřená gestikulace nemusí zdát nijak podezřelé či agresivní.

Zástupná agrese pak nesměřuje k objektu svému (důvodu) ale k objektu zástupnému (náhradnímu). Ve většině případů každodenního života si náhradní objekt není vědom toho, že se ocitl v situaci „obětního beránka“ nebo „hromosvodu“ jak uvádí Lahnerová (2012). Takto nešťastně zvolenými zástupnými objekty často bývají pracovníci ve veřejných službách například prodavačky, úředníci, průvodčí apod.

Invertovaná agrese je posledním typem agrese, která je již podle názvu cílena na osobu samotnou ať už z jí vědomých či podvědomých důvodů.

1.1.2 Typologie konfliktů

Konflikty jsou málokdy konkrétní, jednoduché a klasifikovatelné. V drtivé většině jsou kombinací vícera faktorů našeho psychického i sociálního života. Konkrétní podněty přispívající k narušení a destabilizaci našeho „systému“, se zároveň přelévají mezi sebou – pracovní frustrace způsobí rodinný konflikt, smrt blízké osoby nás přivede do stavu „krize“ apod.

Obecně se rozdělení konfliktů v odborné literatuře podobá. Základní rozdělení podle počtu zúčastněných osob a psychologické charakteristiky popisuje mimo jiné i Jaro Křivohlavý (2008).

Rozdělení dle počtu zúčastněných osob se již podle jeho názvu zabývá rozdělením podle účastníku. Pokud je v konfliktu účastník pouze jeden, mluvíme o konfliktu **intrapersonálním** (intrapsychickém), ve kterém vnitřně bojuje jedinec sám se sebou. Spor mezi dvěma a více účastníky pak nazýváme **interpersonálním**. Konflikty skupin mají pak podobnou logiku dělení. Mohou být **skupinové** tj. konflikt

v rámci jedné konkrétní skupiny např. pracovní, nebo **mezi skupinové**, zahrnující dvě a více skupin např. více oddělení v jedné nemocnici. Poslední dvě skupinové kategorie mohou být důkladněji děleny dle velikosti dané skupiny na malé a velké.

Dělení podle psychologické charakteristiky je z mnoha možných aspektů v konfliktu vztaženo na hlediska poznávací (kognitivní) a zájmová (motivační). Křivohlavý (2008) následně rozděluje konflikty podle dominance určité psychologické charakteristiky – percepční, hodnotící, emocionální a motivační. U rozdělení musíme dbát na fakt, že v reálném životě se konflikty nedají klasifikovat jednou psychologickou charakteristikou, v pozadí jsou vždy komplexnějším, smíšenější kombinací. Za účelem pochopení základních prvků a úspěšné orientace v problematice konfliktu není jiné možnosti, než typologii nejjednodušeji rozdělit na čtyři kategorie:

- A) Konflikty představ;
- B) Konflikty názorů;
- C) Konflikty postojů;
- D) Konflikty zájmů.

Příklady budou představeny v rámci kategorie interpersonálních konfliktů, tj. konfliktů mezi dvěma lidmi. Prvním příkladem jsou **konflikty představ**. Dle Křivohlavého (2008) vznikají představy na základě toho, co slyšíme, vidíme či cítíme. Tyto základní informace jsou ale u každého zpracovány a uloženy do podoby představ jiným způsobem. Toto zpracování informací nazýváme vnímáním, a jelikož se nejedná o pouhý záznam, nýbrž aktivní čin ovlivněný například zájmy a motivací jedince, je jeho výsledek u každého odlišný. Vzniku rozdílu přispívá i fakt, že každý pohlíží na okolí z jiného místa, a to obrazně v poli názorů i fyzicky. Tvorba představ je tedy složitým procesem, a je samozřejmé a naprosto přirozené, že mezi lidmi dochází v rámci představ spíše k neshodám než shodám.

Konflikt názorů a konflikt představ odlišuje Křivohlavý tak, že názor vzniká spojením představy a hodnotícího soudu. Podobně jako u představ podléhá vznik názoru odlišnostem vývoje a zkušeností jedinců. V těchto attributech neexistuje mezi dvěma jedinci shoda, konflikty názorů jsou tím pádem také naprosto přirozené a běžné.

V **konfliktech postojů** hrají důležitou roli city. Postoj totiž vzniká zabarvením názoru určitým citovým vztahem jedince k dané věci. Postoj je tedy oproti názoru citový, a založený na vícero sylogismech. Pro definici postoje užívá psychologie přirovnání k měření teploty. Jedinec obrazně měří teplotu všeho, s čím přichází do kontaktu. Přitahuje jej to, u čeho vnímá vyšší teplotu, odpuzen je naopak věcmi chladnými. Konflikty postojů jsou specifické emocionálním nabytím těchto situací. Zúčastnění jsou v nich zpravidla citlivější než v konfliktech představ či názorů, vyžadují tedy i náročnější a složitější řešení. Velkou roli hraje v konfliktech postojů i neverbální komunikace.

V **konfliktech zájmů** je specifické to, že jsou zájmy našimi cíli. Jsou to destinace a výsledky, kterých chceme dosáhnout. Křivohlavý uvádí jako příklad konfliktu zájmů setkání dvou řidičů na úzké horské silnici, jež umožňuje průjezd pouze jednoho vozidla. Popisuje také dvě formy konfliktu zájmů, konflikt dvou neurvalců a konflikt dvou džentlmenů. V konfliktu dvou neurvalců nechce ustoupit ani jedna strana, oproti tomu v konfliktu dvou džentlmenů ustupují obě dvě strany, a ani jedna nechce jít. Konflikty zájmů také popisuje jako nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů s nejméně dopady, jelikož jsou jejich řešení vždy individuální a velmi složitá.

Miller a Kadlec (2018) rozdělují a popisují konflikty na *sociální* a *asociální*. Lidé stejně jako zvířata disponují dvěma odlišnými mechanismy násilného jednání v konfliktu, podle toho zda se jedná o konflikt s jedincem z „jejich“ nebo z „cizího“ celku. Zvířecí rituály o dominanci ve skupině nemívají fatální následky. Losi do sebe navzájem zaklesnou parohy, ale neútočí na citlivá místa druhého. Naopak taktika, kterou použijí na svou kořist bude cílit na jiná místa za jiným účelem. Tento vzorec sociálních konfliktů a násilí platí i u lidí, ke svému druhu se přirozeně chovají jinak než ke zvířatům. Asociální konflikt tedy reprezentuje konflikt s „cizími“, a k sociálnímu konfliktu dochází uvnitř skupiny. Tyto skupiny byly dříve formovány vesnicí, kmenem apod. Nyní jsou tvořeny pracovištěm, sportovním klubem nebo rodinou. Cíle sociálních konfliktů zůstávají nezměněnými:

1. Vytvářet a udržovat společenské skupiny
2. Stanovit a udržet hierarchii v rámci skupiny
3. Vynucovat zvyky skupiny

Zvláštní typy konfliktu

V organizacích se poměrně často objevují i zvláštní typy konfliktů – generační a genderové neboli mezipohlavní. Jako dlouhodobé latentní konflikty tyto konflikty popisuje Bednář a kol. (2013). Oba druhy jsou v této době velmi nebezpečnými prvky na pracovišti, a je v nejlepším zájmu firem se aktivně podílet na jejich řešení.

Genderový konflikt je „(...) konfliktem mezi pohlavími, který není dán rozdíly, ale tím, že se příslušníci různých pohlaví domnívají, že mají nepřiměřeně omezená oprávnění právě díky pohlavím a ne na základě objektivních pracovních vlastností a schopností.“ (Bednář a kol., 2013, str. 98). Typickými prostředními pro vznik genderového konfliktu jsou například:

- Nástup nové, ambiciózní manažerky do mužského prostředí,
- Výrazný posun pravomocí mezi pohlavími v organizaci,
- Výrazné změny v poměru mužů a žen na pracovišti,
- A podobné.

Generační konflikt je konfliktem mezi mladšími a staršími. Starší zaměstnanci se z principu chovají konzervativněji, a snaží si udržet své postavení a respekt v organizaci, zatímco mladší zaměstnanci přichází s inovativním myšlením a motivací ke kariérickému růstu na místa starších. Sklon k nepříjemným situacím a konfliktům lze vyřešit přesným vymezením míst obou skupin v organizaci, a využitím všech pozitiv, které skupiny nabízí např. ze starších zaměstnanců udělat mentory apod. Generační konflikty budu více rozebrány v podkapitole 1.2.

1.1.3 Příčiny konfliktů

Jak bylo zmíněno výše, konflikty ke svému vzniku potřebují prostředí a určité předpoklady. Pokud se zaměříme na oblast konfliktů v zaměstnání, v drtivé většině je na vině právě střet lidských vlastností, ať už si navzájem rozdílných či podobných.

Jedním z hlavních činitelů tvořících pracovní prostředí je vedení podniku, které má zároveň nepřímo největší podíl na vzniku konfliktů na konkrétních pracovištích. Dle Bednáře a kol. (2013) je řada problémů na pracovišti způsobena nastavením sociálního prostředí, které je ovlivněno managementem. Ten má moc nad tím, jak pojímá a vede samotnou firemní kulturu, jak se ke svým podřízeným chová, jaké

tvorí mezi svými zaměstnanci sociální vazby, jak transparentně s nimi komunikuje, i do jaké míry a jakou formou podporuje, nebo naopak nepodporuje důvěru svých zaměstnancům vůči vedení, či mezi nimi navzájem.

Odlišný pohled na rozdělení příčin konfliktů nám poskytuje Fehla (2003), a to pomocí šesti kategorií. Jádro konfliktu přisuzuje neslučitelnosti potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale i problematice pracovních statusů a moci, nebo jejímu rozdělení.

Rozdíly ve vnímání problému a pracovním hodnocení

Pohled na okolí stejně jako na kolegy je velmi subjektivní. Zákazníkovi se prodavač může zdát tím nejvýkonnějším, nejvíce nápomocným jakého kdy potkal, ale prodavačovi kolegové ho mohou vidět jako nejslabšího z týmu. Tyto rozdíly často spočívají v rozdílných zkušenostech i zájmech. Odlišné vnímání problému v pracovní skupině následně přirozeně vede ke konfliktům samotného pracovního hodnocení.

Rozdíly v motivech a cílech

Individuální přístup k práci, motivy a cíle jednotlivých zaměstnanců mohou mít vliv na vzájemný přístup jednoho k druhému, a z toho důvodu zapříčiňovat vznik konfliktů. Pokud jeden ze zaměstnanců pracuje přesčas, obětuje víkendy a na situaci si nestěžuje, je pravděpodobné, že s kolegou opačně nastaveným, který v práci tráví jen smlouvou daný časový úsek a všechny přesčasy poctivě vykazuje, nebude mít vlídný vztah. Ačkoliv spolu denně spolupracují, své osobní motivy otevřeně nesdílí, a nebezpečí vzniku konfliktu mezi těmito zaměstnanci je tak vyšší než u ostatních.

Neslučitelnost různých rolí

Osobní život každého jedince je provázen rolími. Každý jedinec ve svém životě zastává určité role např. partner, rodič, vtipálek. Stejně tomu tak je i v životě pracovním, kde k souběhu sociálních rolí dochází taktéž. Zaměstnanec může zastávat role vedoucího projektu, kolegy i podřízeného. Tyto role se na pracovišti často kříží, a mohou vést ke konfliktu. Nejvíce náchylnými rolími bývají zpravidla role vedoucích pracovníků. Tito vedoucí mají určité funkce a zodpovědnosti v hierarchické struktuře jak ve směru nahoru, tak dolů. Vedení podniku určuje nároky, které by vedoucí pracovník měl plnit. Ten má zároveň pod sebou podřízené pracovníky s často diametrálně odlišnými potřebami a touhami. Střet rolí, ve kterém

se vedoucí pracovník následně ocitne je tenkým ledem, z kterého se může jednoduše dostat do konfliktní situace nejen z jednou stranou ale i oběma zároveň.

Zápas o uznání a zdroje

Ohodnocení pracovníka již dávno není čistě o platební složce, ale i o tom, jaké má kompetence pro rozhodování, jak vážné má odpovědnosti nebo jak je vybaven pracovními prostředky např. kvalita technologií zaměstnanci dostupná apod. V okamžiku kdy se rozdělování materiálních i nemateriálních prostředků začne kolegům na pracovišti zdát nespravedlivé, může začít docházet k tvorbě napětí a konfliktu o moc a zdroje. Tento typ konfliktů se netýká pouze kolegů v rámci jednoho oddělení, nýbrž může být i konfliktem mezi odděleními samotnými, v případech kde jsou určitá oddělení v organizaci privilegována před jinými.

Obtížné mezilidské vztahy

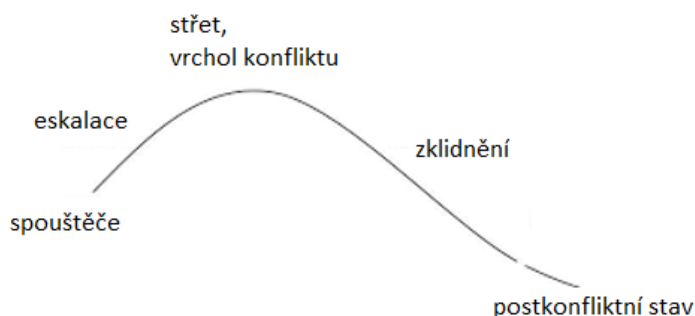
Na sociální vztahy na pracovišti mají pochopitelně přímý vliv představy a potřeby spolupracovníků, stejně jako jejich postoje, chování a osobnostní jedinečnosti. V kolektivu složeném z lidí s podobným vzděláním, zájmy či rodinným statusem je míra nebezpečí vzniku konfliktu nižší než v kolektivu diametrálně odlišných zaměstnanců, kteří žijí odlišné osobní životy, a nenachází mnoho společných témat. Fehlau uvádí, že jsou nekonfliktní zaměstnanci často do víru konfliktů zataženi z principu určitých predispozic. Vyčlenění jedinci z konfliktů jsou nejčastěji na základě věku např. učni či starší zaměstnanci nad 50 let, zdravotního postižení, pohlaví, národnosti nebo životního stylu např. kuřáci, vegani, apod.

Události, které mění život v podniku

Změny v životě i na pracovišti mají vždy své příznivce i odpůrce, kteří je vnímají různě. V pracovním prostředí jsou změny brány spíše negativně, jelikož často souvisí s personálními změnami v podniku, reorganizací, propouštěním, rotací zaměstnanců na jiná pracoviště nebo i přemístěním celého pracoviště. Takto razantní změny nechají málokoho chladným, a vyústují v konflikty, které jsou poslední, ale většinou zbytečnou snahou jak změnu zastavit či zvrátit.

1.1.4 Fáze konfliktů

Fáze konfliktů jsou velmi důležitým ukazatelem. Správné určení fáze, ve které se konflikt nachází, umožňuje volbu vhodného řešení, a tím i výsledný výstup celého konfliktu. Konflikt má tedy nějaký počátek a následný vývoj, který by měl optimálně skončit uspokojením všech zúčastněných stran.



Zdroj: Medlíková, 2007, str.23

Obr. 1 Křivka konfliktu

Jednotlivé fáze a jejich posloupnost řadí a popisuje na vyznačeném grafu (viz obrázek č.1) Medlíková (2007). Každý konflikt má určitý **spouštěč**, budící zúčastněné strany ke konfliktní reakci. Spouštěč může být kategorizován jako *osoba* – nadřizený, nepříjemná osoba, *situace* – horko, hluk, stres, nebo v neposlední řadě samotné *já*, jakožto psychický či fyzický stav osoby, temperament nebo aktuální nedostatek spánku. V této fázi lze vývoj konfliktu jednoduchou úpravou stále zvrátit – změnou tématu, vyvětrání místnosti či odpolední pauzou. Pokud se situace odvrátit nedaří, nahromaděním spouštěčů se konflikt přesouvá do fáze **eskalace**. V této fázi začíná docházet k chemickým změnám. V těle začíná stoupat hladina adrenalinu i podráždění, přesto je zachována určitá míra racionality. Záchrana situace se již stěžuje, a jsou nutné podpůrné prostředky jako vizualizace, vstup další osoby – nadřizeného, nebo odložení situace na později. Po neúspěšném zamezení eskalace se konflikt dostává do samotného **vrcholu**. Zde už setrvává jen malá část racionality a obě/všechny strany konfliktu se dostávají do emocionálního zatmění. Následné **zklidnění** už probíhá o dost příjemněji. Strany konfliktu se klidní, uvolňují a přechází k rekapitulaci. Vlivem nahromaděného stresového hormonu kortizolu, není jedinec plně zotaven, a je stále více náchylný na návrat do předchozí fáze např. pomocí nevhodné poznámky nebo mimiky druhé strany. Finální fází je

post-konfliktní stav, ve kterém už je prostor pro sebereflexi vlastního chování, často provázenou i výčitkami. Z této fáze je dobré odnést si jak zpětnou vazbu, tak dopřednou, pomocí které se lze v následující podobné situaci konfliktu vyvarovat.

1.1.5 Osobnosti

„Osobnost = relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku“ (Medlíková, 2012, str. 11). Reakce člověka na podněty a následný potencionální vznik konfliktů značně ovlivňuje osobnostní jedinečnost, skládající se z odlišných rysů, temperamentu i charakteru.

Temperament, jakožto nezměnitelný, biologicky nastavený reakční systém, se uplatňuje především v emočně náročných situacích. **Charakter** se projevuje především v situacích, ve kterých jedinec vyjadřuje svůj postoj k životu, lidem a ukazuje hodnoty, které zastává a jsou pro něj důležitými. Osobnostní jedinečnost se ale projevuje i rozdílnými **rysy** tj. např. introvertní/extrovertní jedinci, sebe důvěřivý či sebedoceňování nebo i rysy dominance (vedení) a submise (podřízenosti).

Dílo Shay a Margaret McConnon (2009), se zabývá čtyřmi typy osobností doktora Carla Junga, popsanými ve 20. letech minulého století.

Asertivní typ je vhodně prvním příkladem. Je velmi motivovaný na cíle, jedná rychle, efektivně a dokáže působit až nepříjemně energicky. Neztrácí čas, chodí přímo k věci i přes možnost ublížení druhým, a nerad se na pracovišti setkává s osobními problémy a „fňukání“ svých kolegů. Má rád typy podobně motivované, a i přesto, že má pocit velmi iniciativního, rozhodného lídra, ostatní ho tak nevnímají.

Nekonfliktní typ je od poznání přátelský, vlídný a nenáročný. Zajímá se o problémy druhých a rád jim i pomáhá. Vyhýbá se konfliktům, tmelí svůj tým a málokdy kritizuje, ba naopak nešetří chválou. Ve firmě pracuje velmi dlouho, okolí ho dobře zná a jeho zájem má rádo. Přes svou vlídnost a mírnost mu ale okolí často nevěří s náročnějšími úkoly, a kritizuje i přehnanou citlivost.

Analytický typ je od pohledu perfekcionista. Je plně oddaný své práci, čestný, ale nerad na sebe bere zbytečná rizika. Pracuje podle předpisů a nerad svou práci deleguje ostatním. Než aby jeho rozhodnutí bylo mylné, raději se ho zdrží a vše několikrát kontroluje. Jeho smysl pro detail, ani zbytečný negativismus není

kolegům vždy příjemný, což mu pro jeho samotářství a brzké opouštění společenských akcí nijak nevadí.

Společenský typ je veselý pohodář, který je rád středem pozornosti. Nemá rád rutinu, pravidla a často mění své zájmy a názory. Je rád středem pozornosti, má rád legraci a všechny společenské akce. Lidé oceňují jeho neustálou energii i pozitivitu, kterou rozdává i při nelehkých úkolech. Okolí často vadí jeho bezstarostný přístup k práci, zbrkllost a nepříliš velká spolehlivost.

Každý z vyjmenovaných typů má odlišné hodnoty a způsoby. Nikdo není čistě jedním typem a je přirozené, že se typy prolínají a kombinují. Správné rozpoznání lidské osobnosti může poskytnout zajímavý náhled na sebe samotného, i mnohem zajímavější vnímání okolních typů. Při tvorbě kolektivu není žádoucí volit všechny členy stejného typu. Odlišné osobnosti se naopak svými názory, přístupy a hodnotami doplňují, a často tak tvoří efektivně pracující skupiny.

1.1.6 Řešení konfliktů

Optimální řešení konfliktu by mělo zahrnovat uspokojení všech zúčastněných stran, tzv. "win – win" situace, kde všechny zúčastněné strany "vyhrají". V reálném světě nemohou z konfliktní situace odejít všechny strany bezmezně spokojeny. Nejlepší cestou se zdá být kompromis, jelikož dlouhodobé zapírání potřeb jedinců v konfliktu bude nadále eskalovat ,v další konflikty.

Konflikty a konfliktní situace se přímo váží na postoj zúčastněných stran. Na základě chování jedné strany, např. útoku, obrany, nebo ústupu, reaguje i strana druhá. Tato dynamická výměna verbální i neverbální komunikace určuje v aktu konfliktu mnoho prvků.

Předpokladem vyřešení konfliktu je ochota obou stran spolupracovat a dojít v situaci k vzájemnému pochopení. V knize McConnonových, 2009, jsou popsány 4 kroky vedoucí k vyřešení konfliktu, vytvořené na základě zkušeností s postupy řešení konfliktů jak v organizacích, tak i v partnerském životě.

Prvním krokem k úspěšnému řešení konfliktu je verbální uznání stanoviska a názoru druhé strany. V případě, kdy je v konfliktu zaměstnanec kritizován, je jeho automatickým obranným mechanismem se kritice bránit, a vysvětlovat svůj postup ve zmiňované situaci. Takto jednostranné vysvětlování vlastního názoru situaci

nijak nepomáhá, naopak vytváří mezi stranami silnější komunikační bariéru a pocit, že si „v dané problematice jednoduše vůbec nerozumí“. McConnonovi se nesnaží v konfliktech popírat vlastní názory, v rámci nabrání úspěšného směru konfliktu upřednostňují prvotní vstřícnost k pohledu druhé strany, za účelem vytvoření příjemného klimatu pro spolupráci. S názory druhé strany není zapotřebí souhlasit, ani to není něco, co druhé straně od počátku tvrdit, stačí projevit respekt k jinému pohledu na skutečnost, který se druhá strana snaží vysvětlit.

Druhým krokem je zjištění potřeb, které se za požadavky skrývají. Požadavky jsou stimulovány potřebami. Na pracovišti se požadavky běžně vylučují. Vedoucí pracovník chce mít na poradu první den v měsíci připravené podklady a asistentka na ně ke konci měsíce z důvodu vlastní pracovní agendy jednoduše nemá čas. Potřeba podkladů a nedostatek času na odvedení kvalitní práce se v tomto případě vylučuje. Cestou ven je tedy nelezení cesty k uspokojení originálních potřeb obou stran jiným způsobem, než byly původní požadavky.– např. převedení tvorby podkladů na jiného zaměstnance než na asistentku, posunutí měsíční porady vedoucím o den, delegace práce asistentky na jinou kolegyni, tak by ji vznikl čas na podklady apod.

Třetí krok cílí na snahu o to, aby řešení navrhl sám partner. Subjektivní návrhy řešení nebývají těmi nejefektivnějšími. Pro správné vyřešení problému nestačí pouze jedny, vlastní rozhodovací kritéria, ale cílená *win – win* situace potřebuje i kritéria strany druhé. Požádání druhé strany o spolupráci v návrhu řešení u ní navozuje pocit, že má v problematice svou část mocia bude aktivněji spolupracovat.

Posledním, **čtvrtým krokem**, je snaha o oboustranný pocit vítězství. Kritériem k takovému úspěchu je otevřenost obou stran. Pokud asistentka navrhne dělbu práce takovou, aby byli ona i vedoucí v spokojení, a vedoucí jej během pěti minut shodí ze stolu, situace *win – win* nenastane ani pro jednoho. Asistentka může vedoucímu například navrhnout převedení tvorby podkladů na jiného zaměstnance než na ni, nebo delegaci její práce ke konci měsíce na jinou kolegyni, tak aby ji vznikl čas na tvorbu podkladů apod. Vedoucí na druhé straně navrhne posunutí měsíční porady o dva dny, čímž by asistence vznikl nový prostor pro tvorbu podkladů. Takto skloubené oboustranné návrhy povedou ke vzájemné dohodě na kompromisu a uspokojení potřeb.

Velmi podobné řešení konfliktu zařazuje do 4 kroků i Weinig (2020):

1. Uvědomit si konflikt a zařadit ho,
2. Začít o konfliktu mluvit,
3. Společně hledat řešení,
4. Realizovat návrhy řešení.

Bednář a kol. (2013) doporučují konflikty z manažerského postu vidět jako problémy, u kterých je nutné hledat racionální jádro, které většina konfliktu má. V probíhajícím konfliktu vyřešení problému konflikt neuhasí, ale může napomoci snížit intenzitu i následky. V případě konfliktní situace do které se žene celý kolektiv např. z důvodu změn v organizaci, a vedení si je situace vědomo, je nutné na situaci upozornit a otevřeně o ni mluvit tak, aby došlo k určitému povzbuzení zaměstnanců a výsledek konfliktu byl tak co nejvíce pozitivní, a měl co nejmenší negativní dopad. Pokud se pracoviště ocitne v konfliktu akutním, management by neměl „nechat věci běžet“ bez povšimnutí. Po určení vážnosti konfliktu by mělo dojít k ráznému zastavení, k čemu dokáže přispět správně zvolený nástroj, tj. použití reálné autority místo nadřazeného. Přestože zúčastněné strany v konfliktu spíše akceptují autoritu, nesmí se z důvodu eventuálního snížení její efektivity používat příliš často, ale v jen opravdu závažných situacích.

Rosenberg (2020) popsal proces zvaný „nenásilná komunikace“, zahrnující myšlenkové a komunikační dovednosti, umožňující navázání soucitnějších vztahů mezi jedincem a okolím. Nenasilná komunikace se nesoustředí na kompromis, nýbrž usiluje o řešení zcela uspokojující všechny zúčastněné. Aplikace nenásilné komunikace poté v praxi vyžaduje následující kroky:

1. vyjádření vlastní potřeby,
2. vycítit potřeby druhé strany bez ohledu na to, jak se druhá strana vyjadřuje,
3. přesvědčit se, zda jsou potřeby přesně vnímány,
4. nabídnout pochopení, které lidi potřebují, aby dokázali vnímat potřeby ostatních,
5. převést navrhovaná řešení nebo strategie do řeči konstruktivního jednání.

1.1.7 Dopady konfliktů

Jak již bylo výše zmíněno, konflikty a jejich důsledky nejsou vždy negativní, jak se může na první pohled zdát. Dle Bednáře (2015) konflikt jako proces uvolňuje tvůrčí potenciál, a umožňuje vyhledávání alternativních řešení problémů, což uvádí na příkladu moderní techniky, která vznikala například v důsledku vojenských konfliktů.

Pokud se tedy jedinec / manažer do konfliktní situace dostane, měl by mít snahu o získání budoucího pozitivního důsledku, jako jsou:

- Vytváření inovací,
- Využití příležitosti ke změně,
- Využití příležitosti ke zhodnocení,
- Pročištění atmosféry,
- A další.

I přes to, že byly popsány jak negativní tak pozitivní dopady konfliktů, lze říct, že ty pracovní spokojenost obecně ovlivňují spíše negativně. Dle McConnonových (2009) mají konflikty na pracovišti vliv na týmovou spolupráci, zapříčiňují časové ztráty během pracovních procesů, a mohou vést až k úplným absencím pracovníků, kteří kvůli konfliktům do práce chodit nechtějí, a cíleně se jí vyhýbají. Právě pracovní spokojenost a vliv pracovního života na ten osobní je v posledních letech velmi hojně probíraným tématem. Životní spokojenost, označovaná anglickým spojením „well beeing“, je nepostradatelným zrcadlem spokojenosti člověka ve všech aspektech jeho života, tj. i života pracovního a mezilidských vztazích v něm přítomných (Svobodová, 2021).

1.2 Generace a mezigenerační rozdíly

Problematikou mezigeneračních rozdílů se zabývá Urick (2019) a Berg (2020). Nejčastěji se pro generační rozdělení používá kritérium věku. Jedinci jsou tak rozděleni podle roku narození do určité generace.

Urick a kol. (2016) ve svém článku rozvíjí problematiku mezigeneračních rozdílů na pracovišti. Vychází z teorie sociální identity, kde se lidé snaží zařadit sebe i ostatní na základě vnímaných podobností a shod. Jednotlivci se tedy snaží například o zařazení do určité generace, s jejíž členy sdílí jednotné rysy a ostatní jedince,

s jinými rysy zařazují do skupin „oddělených“. Podle Brewer & Brown (1998) (cit. in Urick, 2016, str. 167) tato kognitivní sebekategorizace naplňuje dvě základní lidské potřeby – začlenění a odlišení. Takto vytvořené meziskupinové vztahy jsou pro následné fungování na pracovišti velmi důležité, neboť rozdělené skupiny silně ovlivňují interakce mezi členy organizace, a může tak docházet ke konfliktům (Dencker et al., 2007, in Urick, 2016, str. 167). Demografické odlišení jako je například věk, ačkoliv zvyšuje rozmanitost pracovního kolektivu, může na pracovišti, kde je přítomných více generací, přispívat k mezilidskému napětí. Odlišnosti je dále možné dělit na povrchové – věk, a hloubkové – rozdíly v hodnotách, myšlenkách či postojích. Kromě povrchových, rychle projevujících se konfliktů na základě věkových rozdílů, dochází v mezigeneračních konfliktech především k hloubkovým rozdílům hodnot.

Na aktivním pracovním trhu se aktuálně pohybuje 5 generací. Nejstarší, „*Silent/Veteran generation*“, česky „**Tichá generace**“, mezi sebe řadí pracující narození v letech 1925 - 1942, kterých na pracovním trhu aktivních již není mnoho, ale přesto se zde pohybují. Dodnes jsou bráni za vytrvalé, nevybíravé bezkonfliktní zaměstnance, kteří zažili krizi a druhou světovou válku. Následující známější poválečnou generací jsou tzv. **Baby boomers**, narození mezi začátky 40. a 60. let minulého století. Baby boomers jsou považováni za konzervativní stabilní zaměstnance, zvyklé pracovat i v sobotu. **Generace X** se datují zhruba od roku 1965 – 1981. Jedná se o generaci přecházející na pracovním trhu socialismu na porevoluční volný pracovní trh. Na základě množství narozených dětí v této generaci, se naučili, že za své místo musí bojovat, což jim po revoluci zajistilo úspěšný kariérní růst, a nadále si drží na pracovním trhu velmi dobrá postavení. Mileniálové, „Havlovy děti“ neboli **generace Y**, je datována od počátku 80. let do konce poloviny 90. let 20. století. Dle Berg (2020) se jedná především o generaci dětí, které zprvu vyrůstaly v uvolněném klimatu a následně revoluci, po které bylo nutné rychle dohnat západní svět cestou tvrdého kapitalismu, který cílil na to „mít“. Z tohoto náhlého honu za penězi tedy vyšla generace spíše pragmatická, spoléhající se na sebe a svou práci, začínající podnikání či honbu za dobrou prací a postavením. V současné době je generace Y stále nejžádanější generací na trhu práce.

Již v názvu bakalářské práce je specifikován úhel pohledu na konflikty do prostředí odborných praxí. Do tohoto okruhu spadají především studenti vysokých škol, které lze zhruba zařadit do tzv. **Generace Z**, kterou datujeme od konce 90. let 20. století zhruba do roku 2010. Typickým rysem generace Z je její zvyklost na to „mít“ vše, žít spíše ve městě než v přírodě, inklinující k počítačovým hrám a novým technologiím jejího věku. Tento termín se používá k označení mladé skupiny lidí zhruba od 16 do 24 roku života. Tato studující generace aktuálně vstupující na trh práce, má jako každá jiná generace, svá specifika a rozdíly. Mladí lidé se dnes snaží především o dostatečnou komunikaci, budování silných skupinových vazeb i samostatnost, úzce spojenou s často menším respektem ke svým autoritám, nežli bylo u generací předchozích.

GEN Z, jak se také generaci Z přezdívá, jsou na pracovišti nejbližší a nejdůležitější především sociální vztahy. Dömeová, Havlíček, Hlavatý (2018) popisují, že fungující a transparentní komunikace je pro tuto generaci mnohem důležitější, než pro generace starší a může být i častou příčinou mezigeneračních konfliktů. Již od narození je generace Z odchována v moderním, progresivním světě. Jakožto první z generací přichází s přirozenou znalostí moderních technologií, výbornou jazykovou výbavou a rychlou adaptací na firemní prostředí. Zároveň tento specifický vývoj v globalizovaném světě přinesl i vlastnosti, se kterými se ne každý zaměstnavatel rád setká. Neomezené možnosti této generace i nedávný coronavirus upevnily jejich potřebu osobní svobody a flexibility v pracovním prostředí. Rádi si zorganizují svou práci podle svých představ a požadavků, prosazují své nápady, a rádi se angažují v dění organizace. Jsou proaktivní, ale zároveň očekávají relativně vysokou míru podpory a pomoci od svých nadřízených i spolupracovníků, zejména na počátku nové pozice.

1.3 Šikana na pracovišti

Šikanou se často označuje agresivní chování člověka. Vychází původem z francouzského slova *chicane*, který lze přeložit jako šikana, hádka, či spor. Obecně lze šikanu popsat jako fyzické, psychické, či kombinované ponižování jedince nejčastěji skupinou. Pojem šikana byl dříve spojován s vojenským prostředím, nyní se bohužel nejčastěji používá v oblasti školství.

Mezi základní rysy patří záměrnost útoků, dlouhodobé opakování a nerovnováha síly mezi účastníky. Šikanovaný často bývá fyzicky, psychicky či sociálně slabší jedinec, který je pro útočníka lehkou obětí. Tento způsob zvyšování sebevědomí, pocitu moci a nadřazenosti, útočníka v některých případech dovádí až k jisté závislosti na své oběti.

Definice šikanování, anglicky „bullying“, by s mobbingem neměla být zaměňována. Jak bude v další podkapitole popsáno, mobbing se vztahuje pouze na šikanu v rámci pracoviště, a zpravidla nabírá spíše psychického rázu, oproti bullyingu, nabírajícímu spíše směr fyzického ubližování.

Mobbing

Existuje množství různých definic mobbingu. Za jednu z nejčastějších definic se považuje Leymannova, která mobbing představuje jako „subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Cakirpaloglu, 2016, s. 14). Obecně se definice shodují na dlouhodobé opakovanosti útoků. Mobbing pramení z tzv. mocenské asymetrie mezi útočníkem a šikanovaným. Tato asymetrie může pramenit jak z formálního rozdělení moci, osobních kontaktů nebo například komunikačních schopností, které znemožňují oběti se útokům bránit, nebo jim předejít. Einarsen (1999) uvádí, že mobber musí o těchto slabých místech šikanovaného vědět, a při vyvolání konfliktní situace jich záměrně zneužívá a útočí na ně.

Bossing

Jak již název naznačuje, termín bossing je odvozen od anglického slova „boss“, neboli šéf či zaměstnavatel. Tato forma šikany na pracovišti se vztahuje právě k nadřízenému pracovníkovi jako pachateli šikany. Nadřízený zde využívá svého hierarchického postavení nad svými podřízenými. U bossingu je typické, že se útočník řídí i jinými, více praktickými cíli, než zvyšování sebevědomí, jako jsou například donucení oběti k výpovědi, či vynucování respektu a poslušnosti. Bossing obecně využívá zmiňovaného vyššího postavení útočníka, a může tedy útočit nepřiměřenou mírou pracovních úkolů, časovým nátlakem nebo nesmyslnými úkoly,

kteřé můžou vyústit v přetížení šikanovaného a následnému odchodu ze zaměstnání.

Staffing

Posledním z typických druhů šikany na pracovišti je staffing, odvozený od anglického slova „staff“, neboli zaměstnanec, personál. Zde dochází k opačné situaci než u bossingu, jelikož jde o šikanu typicky sdružených zaměstnanců, kteří záměrně útočí na svého nadřízeného. Typickým příkladem jsou skupiny zaměstnanců, kteří nechtějí přijmout nového nadřízeného, nebo nejsou se stávajícím spokojeni, a nevidí jinou možnost jak dotyčného z pracoviště dostat, než pomocí šikany a následného dobrovolného odchodu nadřízeného.

Kyberšikana

Novodobé využívání technologií v pracovním i osobním životě dalo za vznik novému typu šikany. Kyberšikana jakožto šikana pomocí technologií a sociálních sítí již není problémem pouze dětí ve škole, ale i dospělých jedinců na pracovišti. Nedávná světová pandemie transformovala mnohá pracoviště po celém světě na velmi silné, ne-li závislé uživatele moderních technologií. Režim home-office neboli práce z domova se stal novým trendem, který se osvědčil jako fungující a v rámci šetření za pronájem kancelářských prostor i velmi ekonomicky výhodným. „Anonymita, kterou technologie umožňují, značně usnadňuje tyranům jejich působení“ (Lilley, 2020, str. 139). Forma šikany se tedy v určitých případech přesouvá na pracovní monitory, a dá se ukázat na podobných případech jako šikany osobní. Hanlivé, urážlivé emaily, zasílání nevhodných fotografií a vtipů, znehodnocování nebo sabotování práce, úmyslné vylučování daného člověka z komunikace či aktivit a podobné.

2 Praktická část

V praktické části budou představeny výzkumné otázky bakalářské práce, předmět výzkumu, zvolená metoda výzkumu a jeho výsledek. Pro účely bakalářské práce a efektivního vyhodnocení výzkumných otázek byl výzkum proveden formou dotazníkového šetření tj. nástroj kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum i teorie dotazníkového šetření budou představeny v následující podkapitole.

2.1 Metodologie výzkumu

2.1.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu zabývá početními, množstevními či velikostními charakteristikami. „Je to tedy vždy vlastnost, kterou lze vyjádřit číslem“ (Olecká, Ivanová, 2010, str. 17). Standardizace, pomocí které mohou být data z měření sjednocena a tudíž srovnávána, přináší nespočet benefitů. Tímto způsobem lze srovnávat například různé osoby či výsledky, a následně zkoumat jejich vzájemné korelace. Naopak jasným negativem kvantifikace je její reduktivita, tj. úzkost. Výsledek výzkumu je vždy založen na určitém výběru z celku, který neuvádí stoprocentní pravdivost, a tudíž nelze interpretaci kvantitativních výzkumů chápat jako pravý odraz skutečnosti. Kvantitativní výzkum se nemusí zabývat pouze výzkumem velkého počtu respondentů. Podle Novotné, Špačka, Šťovíčkové (2019) odkazuje kvantitativní výzkum zejména na práci s daty, a to především jejich číselné vyjádření a kvantifikaci. Úkolem kvantitativního výzkumu je statistické popsání závislosti mezi zkoumanými proměnnými a její intenzity. Mezi hlavní používané metody kvantitativního výzkumu patří dotazník, analýza dat, standardizovaný rozhovor, experiment či pozorování.

2.1.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření, anglicky “survey”, je možná nejrozšířenější a nejpoužívanější metodou získávání dat. Vyplňování různých dotazníků se během posledních let stalo nedílnou součástí lidského života. Od firemních dotazníků v práci na téma odměňování či volba teambuildingu, přes školní evaluace či dotazníky spokojenosti po každé online objednávce, se dotazníku již málokdo vyhne. Problematika nadpoužívání dotazníků jako „cíle“, nikoliv nástroje výzkumu vede v literatuře ke

specifickému rozdělení. Dotazníkové šetření představuje metodu sběru dat o vybrané populaci - pomocí dotazníku, tedy nástroje.

Online dotazníky se dostaly do všeobecné obliby vcelku nedávno. Jejich odlišení spočívá pouze v místě vyplňování, tedy kdekoliv s připojením na internet, a nabízí mnoho benefitů. Data z dotazníku jsou přímo ukládána do databáze, často formou tabulky v programu Excel, která oproti papírovým dotazníkům eliminuje pracnost a možné chyby lidského faktoru v procesu přepisování a vyhodnocování. Dále umožňují zajímavější strukturaci dotazníku pomocí podmíněných otázek, filtrů a podobně.

Dotazník se zpravidla skládá z otázek otevřených, polouzavřených a uzavřených. *Otevřené otázky* dávají respondentům podnět k zamyšlení a vlastnímu vyjádření, a obecně bývají náročné pro obě strany, jelikož tazatel následně musí každou otevřenou otázku samostatně zpracovat a vyhodnotit. *Uzavřené otázky* bývají pro respondenta ve vyplnění jednodušší. Tazateli bezvýhradně usnadňují práci ve fázi vyhodnocování dotazníku, jelikož pracuje pouze s určitým setem odpovědí, ve fázi přípravy ovšem nebývají tak jednoduché. Seznam odpovědí, které uzavřené otázky nabízí, musí být tazatelem důkladně promyšlen, a zpracován tak, aby nabízel všechny potenciální možnosti odpovědí, ze kterých si respondenti vyberou. V případě špatného sestavení může být výsledek z těchto otázek nepřesný, jelikož se respondent nebude ani s jednou variantou úplně ztotožňovat, ale je povinen některou z vybraných zvolit. *Polouzavřené otázky* pak nabízí kombinaci otevřených a uzavřených. Tazatel stále vytvoří vlastní varianty odpovědí, ale jako poslední možnost respondentům nabídne jejich vlastní variantu v případě, že si z předem určených nevybrali, která je v dotaznících označena volnou kolonkou za „jiná odpověď“.

2.2 Cíle výzkumu

Jak je z názvu bakalářské práce patrné, jejím zaměřením jsou konflikty na pracovišti v průběhu povinných odborných prací z pohledu studentů. Hlavním cílem práce je odhalit, zda se studenti dostávají do konfliktních situací v rámci odborných praxí. Zaměření bude soustředěno na separaci studentů podle charakteristik a dle osobních zkušeností s konflikty na pracovišti. Dále je záměrem odhalit příčiny vzniku konfliktů, do kterých se respondenti v průběhu praxe dostali a specifikovat

jejich případnou provázanost / korelaci s mezigeneračními rozdíly, které se bezpochyby mezi vysokoškolskými studenty a dlouhodobými zaměstnanci podniků vyskytují.

Tento soubor výzkumných problémů byl pro lepší orientaci v bakalářské práci a konečného výzkumu formulován do **třech hlavních výzkumných otázek**:

1. Dostali se studenti v průběhu odborných praxí do osobních konfliktů?
2. Jsou mezigenerační rozdíly hlavním zdrojem konfliktů pro studenty na pracovišti?
3. Snaží se studenti během odborných praxí vyhnout konfliktní situaci i na úkor svého názoru?

Výzkum umožnil i zaměření na tři doplňkové **vedlejší otázky** jako:

1. Má národnost nebo úroveň jazyka studenta vliv na pravděpodobnost vzniku konfliktní situace na pracovišti?
2. Má pohlaví studenta vliv na pravděpodobnost vzniku konfliktní situace na pracovišti?
3. Je pro studenta konfliktní situace důvodem odejít z pracovního místa?

2.3 Vzorek

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s., dále jen ŠAVŠ, je vysokou školou založenou v roce 2000 nejznámějším výrobcem automobilů v České republice, ŠKODA AUTO a.s. Hlavní sídlo ŠAVŠ se nachází v Mladé Boleslavi, ale svým studentům nabízí i možnost studia na pražské pobočce na Praze 4. Studenti nastupující na ŠAVŠ si mohou vybrat z 6 bakalářských programů, zaměřených především na ekonomiku a management s různou specializací. Bakalářské studium na ŠAVŠ netrvá obvyklých 6 semestrů, tj. 3 roky studia, nýbrž 7 semestrů, tj. 3,5 roku studia. Semestr navíc, který ŠAVŠ zahrnuje ve svých bakalářských programech, slouží k absolvování povinné odborné praxe, kterou musí splnit všichni studenti, kteří na ŠAVŠ chtějí složit státní bakalářské zkoušky a získat bakalářský titul.

Zkušenosti studentů z této povinné odborné praxe jsou základem této bakalářské praxe a jejího výzkumu, který je pomocí dotazníkového šetření proveden na 149

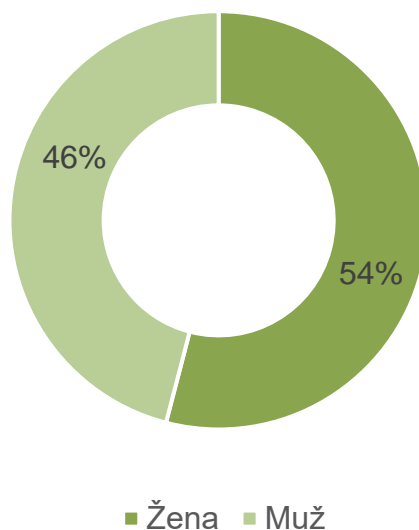
studentech ŠAVŠ, kteří v minulém roce 2021 nastoupili na povinnou odbornou praxi.

2.4 Výsledky dotazníkového šetření

Na dotazníkové šetření odpovídalo celkem 74 respondentů. V otázkách se tyto počty mění, v závislosti na účelu otázky, či cílené selekci určitého vzorku studentů. V dotazníkovém šetření bylo 15 otázek, z nichž bylo 10 otázek polootevřených, 4 uzavřené a 1 otevřená. Otázky budou v této podkapitole jednotlivě prezentovány grafickým znázorněním i slovní interpretací výsledků.

1. Pohlaví

První otázka výzkumného šetření se zaměřuje na rozdělení vzorku studentů dle pohlaví. Na otázku odpovědělo 74 respondentů. Z grafu vyplývá, že na dotazník odpovídalo poměrově 54 % žen a 46 % mužů tj. 40 žen a 34 mužů.

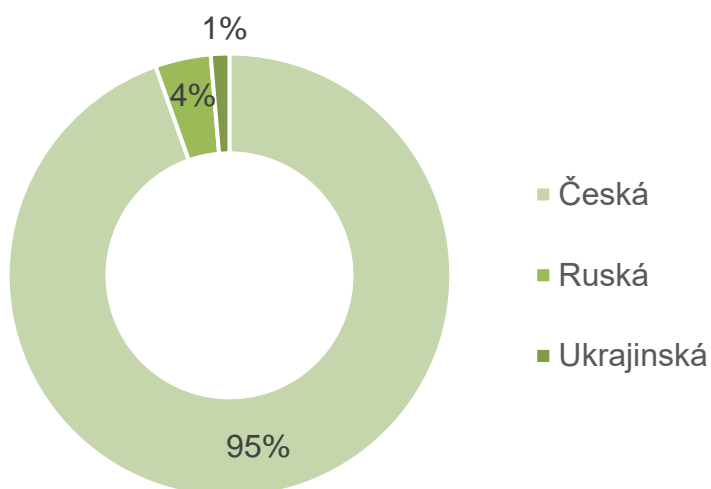


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 2 Pohlaví

2. Národnost

Otázka národnosti byla do dotazníku vložena za cílem zjistit, zda může národnost studenta, nepocházejícího z České republiky, ovlivnit pravděpodobnost vzniku konfliktu na pracovišti. Na otázku odpovědělo rovněž 74 respondentů, z kterých je drtivá většina 70 studentů národnosti české tj. 95 % respondentů, následně 3 studenti národnosti ruské, tj. 4 % a 1 student národnosti ukrajinské, tj. 1 %.

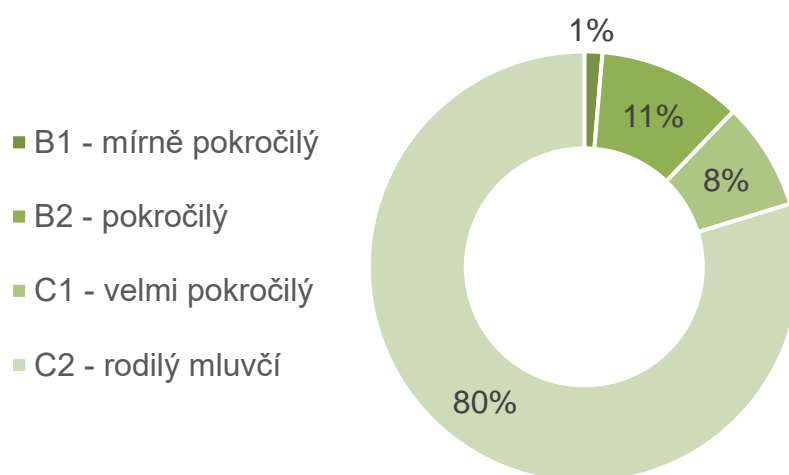


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3 Národnost

3. Úroveň českého jazyka

Třetí otázka se respondentů dotazovala na úroveň jejich českého jazyka z důvodu zjištění, zda může mít náročnější komunikace, z důvodu horšího jazykového porozumění vliv na vznik konfliktů. Ze 74 respondentů otázky zvolilo 59 studentů, tj. 80 %, variantu úrovně C2 – rodilý mluvčí. Následující skupina 8 respondentů, tj. 11 %, se přihlásila k úrovni jazyka B2 – pokročilý. V blízkém závěsu se k úrovni jazyka C1 – velmi pokročilý přihlásilo 6 studentů, tj. 8 %, a 1 respondentka (1 %) svou úroveň ohodnotila na B1 – mírně pokročilý.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Úroveň českého jazyka

4. Obor studia na ŠAVŠ

Čtvrtá otázka oboru studia se zaměřuje na kategorizaci studentů podle jejich specializovaného zaměření na ŠAVŠ. Na výběr mělo 74 respondentů ze 6 různých specializací, přičemž většina 46 studentů (62 %) se přihlásila ke specializaci Řízení lidských zdrojů. 9 respondentů (12 %) zvolilo zaměření Management obchodu, stejně jako 9 respondentů (12 %) Logistiku a management kvality. K Finančnímu řízení se přihlásilo celkem 7 studentů (10 %), a u posledních dvou oborů se přihlásili 2 studenti (3 %) k Průmyslovému managementu a 1 student (1 %) k Podnikové ekonomice a manažerské informatice.

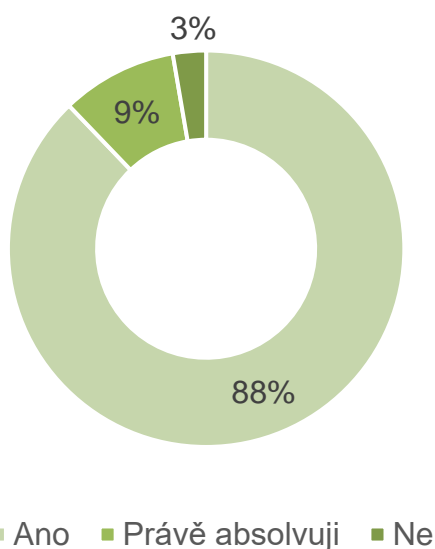


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Obor studia na ŠAVŠ

5. Absolvovali jste v průběhu studia na ŠAVŠ povinnou odbornou praxi?

Pátá otázka má za cíl ze vzorku respondentů vyselektovat ty, kteří praxi úspěšně absolvovali, ty kteří se do vzorku dostali omylem a praxi právě absolvují či ty, co se na povinnou odbornou praxi zatím nedostali. Ze 74 respondentů má 65 studentů (88 %) povinnou praxi již za sebou, 7 studentů (9 %) praxi právě absolvuje a 2 studenti (3 %) se k praxi doposud nedostali.

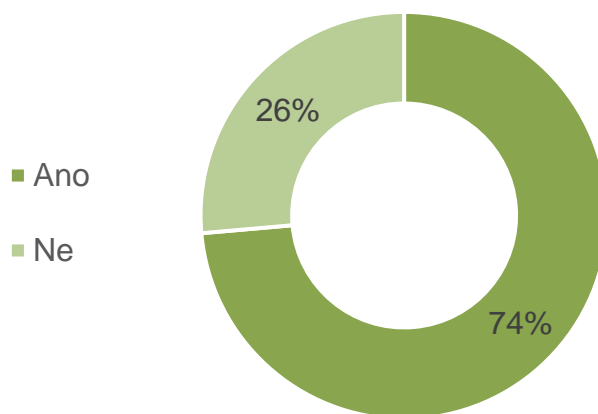


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Počet absolventů odborné praxe

6. Dostal/a jste se v průběhu odborné praxe do konfliktu?

Následující otázky zvolené s cílem zodpovězení výzkumných otázek, jsou dvěma respondenty z předchozí otázky č.5, kteří praxi zatím neabsolvovali, ovlivněny ve smyslu sníženého počtu respondentů. Na šestou otázku tedy nově odpovídalo pouze 72 dotázaných studentů, přičemž došlo k dalšímu rozdělení těchto respondentů na ty, kteří se do konfliktu na pracovišti dostali, a na ty kteří ne. Většinová část 53 studentů (74 %) se do konfliktní situace na pracovišti nedostala. Zbýlých 19 respondentů (26 %), tj. vzorek zkoumaný v následujících 3 otázkách se na pracovišti do konfliktu osobně dostal.

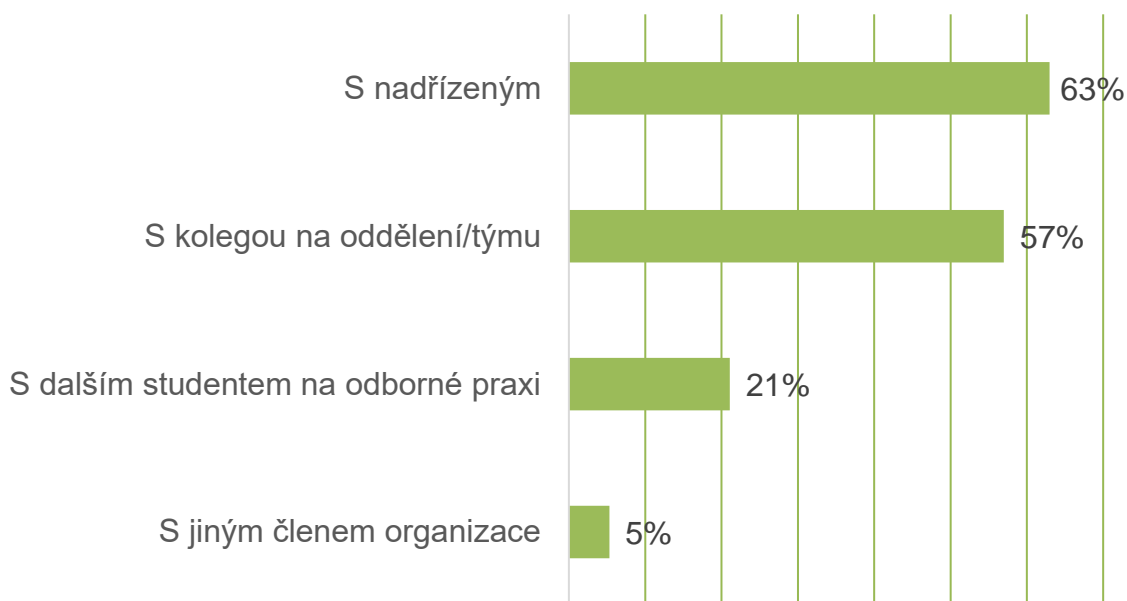


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7 Počet studentů v konfliktní situaci

7. S kým jste se do konfliktu dostal/a?

Jak již bylo avizováno, sedmá otázka se zaměřuje na vybraný vzorek studentů (19), kteří se do konfliktu na pracovišti v průběhu odborné praxe dostali. Hlavním cílem otázky bylo zjistit jaké vztahy v organizaci na odborné praxi byly na konflikty nejvíce náchylné. Zároveň otázka respondentům umožňovala vybrat vícero osob, s kterými se na pracovišti do konfliktu dostali. Konflikt s nadřízeným na povinné odborné praxi zažilo 12 respondentů z 19, tj. 63 %. Druhým nejčastějším konfliktním vztahem byl pro studenty vztah s kolegy na oddělení / v týmu. V jeho rámci se do nepříjemné situace dostalo 11 z 19, tj. 57 % respondentů. Konflikt s dalším studentem na odborné praxi v rámci absolvování z 19 respondentů zažili 4, tj. 21 % a pouze 1 student, tj. 5 %, se do konfliktu dostal s jiným členem organizace, než kteří byli v možnostech uvedeni.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Konfliktní vztahy na pracovišti

8. Jaká byla příčina konfliktu?

K otázce příčiny konfliktu se vyjádřilo 19 respondentů. Hlavním cílem otázky byla selekce, potažmo seřazení příčin konfliktů od těch, s kterými se studenti setkali nejčastěji a naopak nejméně. Respondenti měli možnost v otázce vybrat více možností, i doplnit svou vlastní odpověď. Špatnou komunikaci označilo za příčinu konfliktů na pracovišti 10 respondentů (52 %). Rovněž 10 respondentů (52 %) označili o Rozdílné motivy a cíle, za velmi častý faktor. 8 studentů (42 %), vnímalo Špatnou organizaci práce jako častou příčinu a dalších 8 studentů (42 %), se na pracovišti dostalo do konfliktu z důvodu Obtížných mezilidských vztahů. Hodnocení pracovního výkonu zvolilo jako problematické na pracovišti 6 studentů (32 %) a Změny na pracovišti zvolil 1 student (5 %). Naopak 3 studenti (16 %) formou vlastní odpovědi považují „Stres“ za faktor přičiňující se o konflikty a 1 student (5 %) tak označil „Nereálný úkol“.

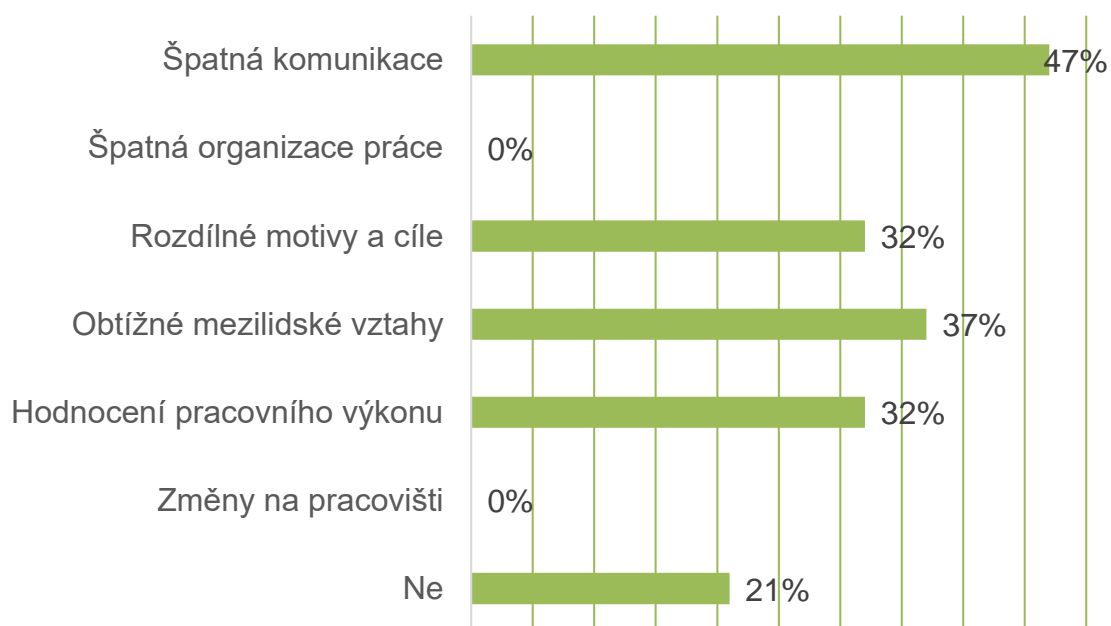


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Příčina konfliktu

9. Klasifikoval/a byste některé z Vámi zvolených příčin, jako důsledky mezigeneračních rozdílů?

Cílem deváté otázky bylo rozvinout otázku předchozí, a zjistit, kolik příčin konfliktů vnímají studenti jako vzniklé na základě mezigeneračních rozdílů. Na otázku odpovídalo též 19 respondentů, kteří měli možnost v otázce vybrat více možností, i doplnit svou vlastní. Špatnou komunikaci by za mezigenerační rozdíl označilo 9 studentů (47 %). 6 studentů (32 %) označilo Rozdílné motivy a cíle jako mezigenerační rozdíl, stejně jako 6 studentů (32 %) vnímalo Hodnocení pracovního výkonu na pracovišti a konflikty jím způsobené jako mezigenerační odlišnost. Obtížné mezilidské vztahy založené na mezigeneračních rozdílech označilo 7 studentů (37 %) jako konfliktní. 4 studenti z 19, tj. 21 %, nevnímalo žádnou příčinu konfliktu na pracovišti jako důsledek mezigeneračních rozdílů. Špatnou organizaci práce a Změny na pracovišti nepovažoval ani jeden respondent za možný mezigenerační rozdíl způsobující konflikt.

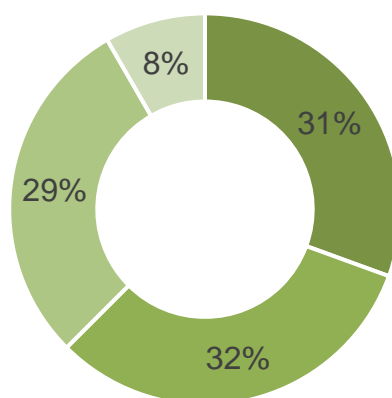


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10 Příčiny konfliktu jako mezigenerační rozdíly

10. Nastala během Vaší odborné praxe situace, kdy jste nesdílel/a Váš názor / problém s nadřízeným, abyste se vyhnul/a konfliktní situaci?

K otázce deset se mohlo opět vyjádřit všech 72 respondentů, kteří praxi absolvovali, či se na ní v tento moment nachází (viz. Otázka č.5). Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, zda se mladí studenti kvůli svému věku, krátkým pracovním zkušenostem či jiným důvodům raději vyhnou potencionální konfliktní situaci i na úkor vyjádření svého názoru či problému. 23 respondentů (32 %) konfliktní problém či názor mělo a se svým nadřízeným jej otevřeně sdílelo. Následujících 22 respondentů (31 %) odpovědělo, že žádný konfliktní problém či názor na pracovišti nemělo. 21 studentů (29 %) se s konfliktním názorem / problémem potýkalo, ale cítilo se komfortně své postoje sdílet pouze s kolegy, nikoliv s nadřízenými. Posledních 6 respondentů (8 %) se se svými názory a problémy nikomu na pracovišti nesvěřilo.



- Ne, žádný konfliktní názor či problém jsem neměl/a
- Ne, názory i problémy jsem s nadřízeným/ou otevřeně sdílel/a
- Ano, názor/problém jsem sdílel/a pouze se svými kolegy, nikoliv s nadřízeným
- Ano, nikomu na pracovišti jsem se nesvěřil/a

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Vyhnutí se konfliktní situaci

11. Nastala během Vaší odborné praxe situace, kdy měl nadřízený/á osobní problém s Vámi nebo Vaší činností na pracovišti?

Jedenáctá otázka je zaměřena z opačného směru na to, zda měl nadřízený/á během odborné praxe osobní či pracovní problém se studentem. Ze 72 respondentů si 50 (70 %) studentů není žádného problému ze strany nadřízeného/é vědomo. 8 studentů (11 %) se do konfliktní situace ze strany nadřízeného/é dostalo, a bylo přímo vedoucím informováno o jeho/jejím problému s pracovním výkonem studenta. 6 studentům (8 %) byl nadřízeným/ou sdělen problém s „jejich osobou“. Následujícím 6 studentům (8 %) nebyl žádný problém nadřízeným/ou sdělen, nýbrž byli neprofesionálně informováni svými kolegy. Posledním 2 studentům (3 %) problém ze strany nadřízené/ho sdělilo až personální oddělení organizace.

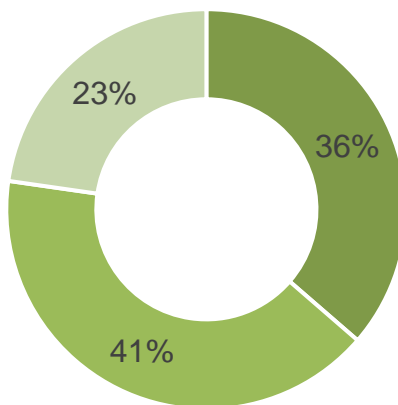


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Problém ze strany nadřízeného

12. Byl podle Vás důvod problému ze strany nadřízeného vůči Vám opodstatněný?

Otázka č.12 byla určena 22 respondentům, kteří v předchozí otázce odpověděli tak, že se během jejich praxe objevil konfliktní názor/problém ze strany jejich nadřízeného ohledně jejich pracovního výkonu či osobnostních rozdílů. 9 studentů (41 %) s problémem souhlasilo, oproti 8 studentům (36 %), kteří s problémem nadřízeného/é vůči jejich osobě nesouhlasilo, ale nechtělo se na pracovišti se svým nadřízeným/ou přít, a problém „nechali být“. Posledních 5 respondentů (23 %) s názorem nadřízené/ho nesouhlasilo, a otevřeně na pracovišti svůj nesouhlas vyjádřilo.



- Ne, nesouhlasil jsem s ním, ale veřejně jsem se nechtěl/a dál přít, a nechal/a jsem to být
- Ano, s problémem jsem souhlasil/a
- Ne, nesouhlasil jsem s ním a na pracovišti jsem svůj názor vyjádřil/a

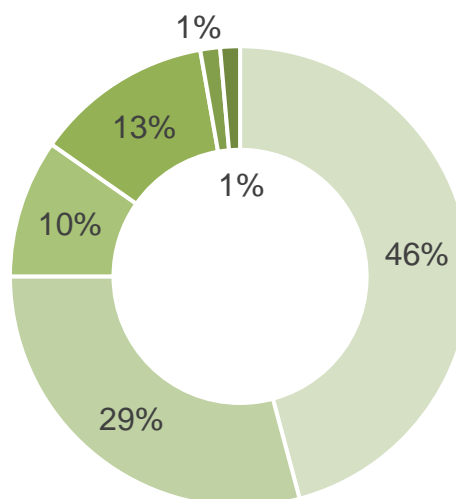
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Opodstatnění problému ze strany nadřízeného

13. Pokud jste se s konfliktem na pracovišti setkali, měla tato skutečnost vliv na Vaše rozhodnutí, zda na pracovišti i po výkonu povinné praxe setrvat, či hledat jiné zaměstnání?

Třináctá otázka se zaměřuje na to, jak konflikty na pracovišti ovlivnily rozhodování studentů ohledně setrvání na pracovní pozici. Na otázku mohli odpovídat všichni respondenti, kteří povinnou odbornou praxi absolvovali, tj. 72 studentů. Respondenti si mohli vybrat ze čtyř možností, nebo vepsat odpověď vlastní. 33 studentů, tj. 46 % respondentů odpovědělo, že se do konfliktu na pracovišti nedostalo. 21 studentů, tj. 29 %, se s konflikty setkalo, ale nepovažovalo je za natolik závažné, aby bylo třeba pracovní místo opustit. Následujících 7 studentů, tedy 10 %, o odchodu ze svého pracoviště uvažovalo primárně z důvodů konfliktů, a 9 studentů, tedy 13 %, o odchodu uvažovalo z kombinace vícera důvodů. Poslední 2 studenti 2 %, se vyjádřili vlastními slovy: „Důvodů bylo více ale tím hlavním právě nadřazený, ke kterému jsem neměla pak ani důvěru.“ A „Konflikt bude vždy, jak se řeší je důležité.“

- Ne, žádný konflikt jsem za celou dobu praxe nezaregistroval/a
- Ne, konflikty nebyly tak závažné, abych uvažoval/a o odchodu
- Ano, o odchodu jsem uvažoval/a primárně z důvodu konfliktu
- Ano, o odchodu jsem uvažoval/a z vícero důvodů
- "důvodů bylo více ale tím hlavním právě nadřazený, ke kterému jsem neměla pak ani důvěru"
- "konflikt bude vždy, jak se řeší je důležité"

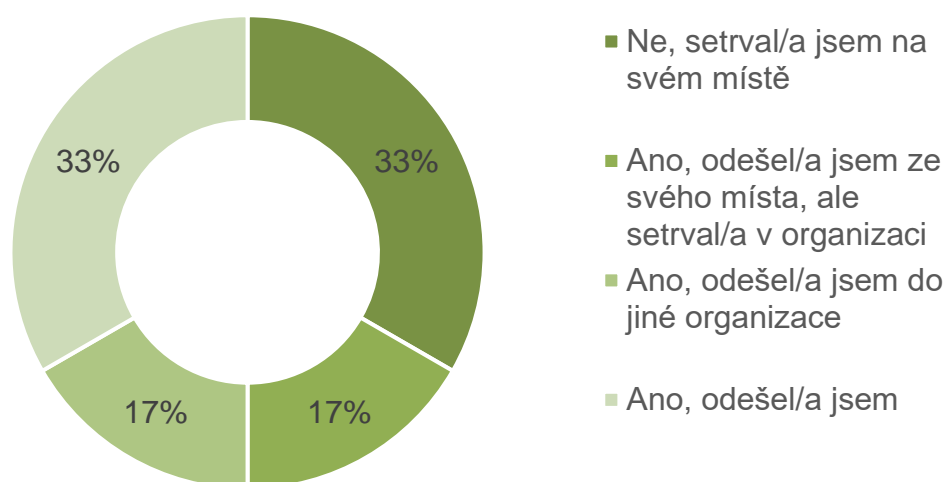


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 Vliv konfliktu na rozhodnutí o setrvání na pracovním místě

14. Pokud jste odpověděl/a ano, opustil/a jste své místo na praxi?

Čtrnáctá otázka byla zaměřena na respondenty, kteří se v předchozí otázce č.13 vyjádřili kladně ohledně možnosti odchodu ze zaměstnání, a to jak z důvodu konfliktů či na základě kombinace více faktorů. Na tuto otázku odpovídalo 18 respondentů, přičemž měli na výběr ze čtyř možností, nebo se mohli vyjádřit vlastními slovy. 6 studentů (33 %), se i přes vliv konfliktů na jejich spokojenost rozhodlo na své pozici zůstat. 3 studenti (17 %) odešli ze svého místa na jiné místo v rámci stejné organizace. Následující 3 studenti (17 %) odešli z dané organizace a posledních 6 studentů, (33 %) odešlo ze zaměstnání po povinné praxi úplně.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15 Opustili respondenti své pracovní místo na odborné praxi

15. Místo pro vlastní zkušenost s konfliktem na pracovišti

Finální patnáctá otázka dávala studentům prostor pro dobrovolné sdělení jejich vlastních zkušeností s konflikty v průběhu odborných praxí. Pro vlastní vyjádření se rozhodlo 13 studentů, pět z nich bude představeno:

- Student č.1
 - se při výkonu své odborné praxe setkal na pracovišti s praktikantem na nepovinné praxi, který vykazoval více práce, než reálně odpracoval. Dostal se proto do konfliktu jak se studentem, tak se svým nadřízeným, a o měsíc později dobrovolně přestoupil na jiné oddělení.
- Studentka č.2
 - opakovaně dostávala na pracovišti od své nadřízené nereálné úkoly a upozorňovala, že jejich splnění je nemožné. Po určité době se od kolegů dozvěděla, že její nadřízené nesedí její „osobnost“, a pro to se k ní chová takovým způsobem.
- Student č.3
 - se na pracovišti setkal s neschopností svého nadřízeného, podmíněnou bossingem (popsán v podkapitole 1.3) ze strany ředitele závodu, který vznikl ještě před jeho povinnou odbornou praxí.
- Studentka č.4
 - se spolu s další praktikantkou potýkala v době covidových omezení s nedostatkem práce (vzhledem k povaze pracoviště). Opakovaně se obě studentky dožadovaly od své nadřízené práce, ale žádná jim nebyla zadána. Po pár týdnech ale dostala jedna ze studentek vynadáno, za to, jak málo práce udělala i přesto, že ji žádná nebyla svěřena. Po měsíci z pracoviště odešla.

- Student č.5
 - Se na pracovišti setkal se zaměstnancem, který popíral, že by věděl o své směně. Student si byl jist, že zaměstnanci směnu před pár dny připomínal, a ověřoval si informaci o tom, že o směně zaměstnanec ví, i u svého nadřízeného. Zaměstnanec tímto způsobem lhal a špatně komunikoval už podruhé, a žádné další směny již nedostal.

2.5 Shrnutí výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek

V podkapitole 2.2 byly představeny cíle výzkumu a výzkumné otázky hlavní a vedlejší, které budou v této dílčí kapitole postupně zodpovězeny.

2.5.1 Hlavní výzkumná otázka č.1

První z hlavních výzkumných otázek, dále HVO, “Dostali se studenti v průběhu odborných praxí do osobních konfliktů?” měla za úkol odhalit procento studentů, kteří se do konfliktu na pracovišti během své odborné praxe dostali. Na tuto skutečnost se v dotazníku respondentů tázala otázka č.6, z které vyšlo jednoznačně větší procento 74 % studentů, kteří se konfliktu na pracovišti vyvarovali. Jak ve vyznačeno v tabulce 1 níže uvedené, procento studentů, kteří se do konfliktní situace dostali je tedy 26 %, tj. $\frac{1}{4}$ vzorku.

Odpověď na výzkumnou otázku zní tedy ne, většina studentů se do konfliktu na pracovišti během odborné praxe nedostala.

Tabulka 1 Hlavní výzkumná otázka č.1

	HVO1: Dostali se studenti v průběhu odborných praxí do osobních konfliktů?	
	ano	ne
Otázka č.6: Dostal/a jste se v průběhu odborné praxe do konfliktu?	26 %	74 %

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.2 Hlavní výzkumná otázka č.2

Druhá hlavní výzkumná otázka je zaměřena na problematiku mezigeneračních rozdílů na pracovišti, a ptá se zda: "Jsou mezigenerační rozdíly hlavním zdrojem konfliktů na pracovišti?". Na tuto problematiku se v teorii zaměřovala kapitola 1.2 popisující generace a mezigenerační rozdíly, jež mohou být v kolektivu na pracovišti konfliktními. Na zodpovězení této otázky se zaměřovaly především otázky č. 8 a 9. Mohli je vyplnit jen ti respondenti, kteří v otázce č. 6 odpověděli kladně, tj. do konfliktu se během své odborné praxe dostali, což ze vzorku 74 respondentů vyčlenilo respondentů 19.

Otázka č. 8 se 19 respondentů ptá, jaké příčiny vedly z jejich zkušenosti ke konfliktu na pracovišti. Respondenti mohli zvolit více odpovědí, přičemž měli na výběr ze šesti možností, případně mohli přidat odpověď vlastní. Respondenti dali dohromady jednotlivým možnostem 47 hlasů.

Otázka č.9 byla konstruována podobně. Jejím hlavním cílem bylo zjistit, kolik studentů považuje v otázce č.8 zvolenou příčinu konfliktu za mezigenerační rozdíl. Respondentů bylo též 19, a dohromady dali jednotlivým možnostem 32 hlasů, což již naznačuje určitou korelaci konfliktů na pracovišti s mezigeneračními rozdíly.

V tabulce 2 níže jsou v levém sloupci zkombinované odpovědi na otázky č.8 i 9. Ty z nich, které byly zvoleny v obou otázkách, jsou označeny jednou barvou. Poslední tři odpovědi, které nebyly uvedeny u obou otázek, jsou pro přehlednost barevně odlišeny. V prostředních dvou sloupcích jsou pod označením Otázka č.8 a Otázka č.9 zaznamenány odpovědi studentů a jejich procentuální vyjádření. Tyto procentuální vyjádření jsou v posledním sloupci vpravo porovnány, a je tak vyjádřena míra shody, tedy kolik studentů označilo **příčinu x** z otázky č.8 za důsledek mezigeneračních rozdílů v otázce č.9. K zodpovězení otázky jsou procenta z posledního sloupce sečtena a vydělena jejich počtem, tj. 8. Vzorec výpočtu tedy vypadá následovně:

- $90 \% + 0 \% + 60 \% + 87,5 \% + 100 \% + 0 \% + 0 \% + 0 \% = 337,5 \%$
- $337,5 \% / 8 = 42,2 \%$

Odpověď na otázku zda jsou mezigenerační rozdíly hlavním zdrojem konfliktů na pracovišti je negativní, jelikož se dle respondentů příčiny konfliktů s mezigeneračními rozdíly ztotožňují pouze ve 42,2 % případů. Toto procento

ale není zanedbatelné a studenti, tedy generace Z, si jsou generačních odlišností na pracovišti velmi dobře vědomi.

Tabulka 2 Hlavní výzkumná otázka č.2

	Počet hlasů		% porovnání
	Otázka č.8: Jaká byla příčina konfliktu?	Otázka č.9: Klasifikoval/a byste některé z Vámi zvolených příčin, jako důsledky mezigeneračních rozdílů?	
Špatná komunikace	10 (52 %)	9 (57 %)	9/10 90 %
Špatná organizace práce	8 (42 %)	0 (0 %)	0/8 0 %
Rozdílné motivy a cíle	10 (52 %)	6 (32 %)	6/10 60 %
Obtížné mezilidské vztahy	8 (42 %)	7 (37 %)	7/8 87,5 %
Hodnocení pracovního výkonu	6 (32 %)	6 (32 %)	6/6 100 %
Změny na pracovišti	1 (5 %)	0 (0 %)	0/1 0 %
Ne	-	4 (21 %)	-
Vlastní odpověď: "Stres"	3 (16 %)	0 (0 %)	0/3 0 %
Vlastní odpověď: "Nereálný úkol"	1 (5 %)	0 (0 %)	0/1 0 %
Celkem	-	-	<u>42,2 %</u>

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.3 Hlavní výzkumná otázka č.3

Na zodpovězení poslední z hlavních výzkumných otázek, "Snaží se studenti během odborných praxí vyhnout konfliktní situaci i na úkor svého názoru?", se zaměřovaly především otázky č.10, 11 a 12.

Otázka č.10 se ptá, zda se studenti během praxe ocitli v situaci, ve které nevyjádřili svůj názor / problém, aby se vyhnuli konfliktní situaci. Ze 72 respondentů, se 22 do takové situace nedostalo. Dále je tedy řešeno zbylých 50 respondentů (100 %) z nichž se 23, tj. 46 %, o svých potenciálně konfliktních názorech / problémech nebálo se svým nadřízeným mluvit. Procento studentů, jejichž odpověď z vybraných možností začínala na "ano", tudíž svůj názor/problém sdíleli pouze s kolegy, nebo s nikým na pracovišti je většinových 54 %, tj. 27 respondentů. Otázka č.10 na výzkumnou otázku tedy odpovídá kladně. Studenti, kteří měli určitý potenciálně konfliktní názor či problém, se spíše vyhnuli přímému řešení se svým nadřízeným.

Otázka č.11 je zaměřena opačným směrem. Ptá se, zdali se studenti dostali do situace, ve které měl s nimi osobně nebo s jejich pracovním výkonem problém jejich nadřízený. Ze 72 respondentů se 22 studentů, tj. 31 %, vyjádřilo kladně. Určitý problém se strany nadřízeného jim byl buď sdělen nadřízeným osobně, skrze kolegy či personální oddělení. Těchto 22 respondentů je důležitých pro následující otázku č.12.

Na otázku č. 12 mohlo odpovídat pouze výše zmíněných 22 studentů. Měli za úkol posoudit, zda byl ze strany nadřízeného vzniklý problém respondentem opodstatněný, a zda s ním souhlasili. 9 studentů se kterými nebude dále pracováno s problémem souhlasilo. Ze zbylých 13 studentů se svým nadřízeným 8 studentů (62 %) nesouhlasilo, ale nechtělo se s vedoucím dostat do konfliktu. 5 studentů (38 %) s nadřízeným též nesouhlasilo, ale veřejně se vůči němu ohradilo. Výsledky jsou prezentovány v tabulce 3 pod textem.

Odpověď na poslední z hlavních výzkumných otázek, zda se studenti během odborných praxí snaží vyhnout konfliktní situaci i na úkor svého názoru je kladná. V obou otázkách se většinovým procentem studenti vyjádřili spíše pro variantu vyhýbající se konfliktní situaci.

Tabulka 3 Hlavní výzkumná otázka č.3

	HVO3: Snaží se studenti během odborných praxí vyhnout konfliktní situaci i na úkor svého názoru?	
	ano	ne
Otázka č.10: Nastala během Vaší odborné praxe situace, kdy jste nesdílel/a Váš názor / problém s nadřízeným, abyste se vyhnul/a konfliktní situaci?	54 %	46 %
Otázka č.12: Byl podle Vás důvod problému ze strany nadřízeného vůči Vám opodstatněný? - <i>Přijali jste i přes Váš nesouhlas názor Vašeho nadřízeného?</i>	62 %	38 %

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.4 Vedlejší výzkumná otázka č. 1

První z vedlejších otázek se zaměřuje na faktor studentovi národnosti či jazykové úrovně při tvorbě konfliktní situace na pracovišti. Otázka zní „Má národnost nebo úroveň jazyka studenta vliv na pravděpodobnost vzniku konfliktní situace na pracovišti?“. Na tuto problematiku lze najít odpověď porovnáním odpovědí z dotazníkových otázek č.2, 3 s otázkou č.6.

Otázka č.2 se zabývá národností respondentů. Pouze 4 respondenti ze 74, tj. 5 %, se přihlásili k jiné národnosti než české a to 3 studenti národnosti ruské a 1 student národnosti ukrajinské. Z dat dotazníku vyplývá, že se ani jeden ze zmíněných 4 studentů nedostal v průběhu praxe do konfliktní situace.

Otázka č.3 je zaměřena na respondentovu úroveň českého jazyka a na vliv tohoto faktoru na vznik konfliktní situace. K nižší úrovni českého jazyka než je C2 – rodilý mluvčí a C1 – velmi pokročilý se ze 74 respondentů přihlásilo 9 (12 %). 8 respondentů (11 %) se přihlásilo k úrovni B2 – pokročilý a 1 respondentka úroveň svého českého jazyka zařadila do kategorie B1 – mírně pokročilý. Ze zmíněných 9 studentů s nižší jazykovou vybaveností než C1, se do konfliktní situace dostala pouze jedna respondentka.

Otázka č.6 umožňuje zjistit, zda se výše vyfiltrovaní studenti dostali během odborných praxí do konfliktní situace či ne a výsledek je znázorněn v tabulce 4 pod textem.

Odpověď na první z vedlejších otázek zní, že ani u jednoho z faktorů národnosti či úrovně českého jazyka nebyl prokázán vliv na tvorbu konfliktu na pracovišti.

Tabulka 4 Vedlejší výzkumná otázka č.1

	Otázka č.6 : Dostal/a jste se v průběhu odborné praxe do konfliktu?	
	S jinou národností než českou	S nižší úrovní českého jazyka než C1
Otázka č.2: Národnost	0/4 0 %	
Otázka č.3: Úroveň českého jazyka		1/9 11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.5 Vedlejší výzkumná otázka č. 2

Druhá vedlejší výzkumná otázka se zabývá tím, zda: "Má pohlaví studenta vliv na pravděpodobnost vzniku konfliktní situace na pracovišti?". Genderovým typem konfliktu se zabývá dílčí podkapitola 1.1.2. Odpověď na tuto otázku je možné získat kombinací výsledků z otázky č.1 a otázky č.6.

Otázka č.1 se zaměřuje na rozdělení vzorku respondentů na muže a ženy. Ze 74 respondentů bylo většinových 54 % žen, tj. 40 žen, a 46 % mužů, tj. 34. Pro přesné porovnání s otázkou č.6 je třeba dva studenty ze vzorku odebrat, jelikož se povinné praxe doposud neúčastnili a nemohli tedy na otázku č.6 odpovídat. Jelikož se jednalo o jednu studentku a jednoho studenta, procentuální vyjádření 54/46 zůstává stejné.

Na otázku č.6 odpovídalo tedy pouze 72 respondentů, z čehož se 19, tj. 26 %, dostalo během své povinné praxe do konfliktu.

Jako je uvedeno v kontingenční tabulce 5 níže, poměr studentů, kteří se dostali v průběhu odborné praxe do konfliktu je z hlediska pohlaví téměř totožný. Z 19 respondentů se dostalo do konfliktu na pracovišti 10 mužů (53 %) a 9 žen (47 %).

Odpověď na druhou vedlejší výzkumnou otázku je tedy negativní, pohlaví studenta nemá vliv na pravděpodobnost vzniku konfliktní situace na pracovišti.

Tabulka 5 Vedlejší výzkumná otázka č.2

		Otázka č.6: Dostal/a jste se v průběhu odborné praxe do konfliktu?		Celkový součet
		Ne	Ano	
Otázka č.1: Pohlaví	Muž	23	10 (53 %)	33
	Žena	30	9 (47 %)	39
Celkový součet		53	19 (100 %)	72

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.6 Vedlejší výzkumná otázka č. 3

Poslední z výzkumných otázek se ptá, zda “Je pro studenta konfliktní situace na pracovišti důvodem odejít z pracovního místa?”. K odpovědi na tuto otázku budou použity výstupy z otázek č. 13 a 14.

Otázka č.13 se studentů dotazovala, zda se na pracovišti s nějakou formou konfliktu setkali, a zda měla tato skutečnost vliv na jejich rozhodnutí o setrvání ve společnosti i po konci povinné praxe. Ze 72 respondentů bude pro účely zodpovězení výzkumné otázky vybráno 8, jejichž odpověď je validní a nutná pro otázku č.14. Zmíněných 8 studentů je vyznačeno v první tabulce níže. 7 studentů (10 %) ze vzorku o svém odchodu z pracoviště uvažovalo, a to primárně z důvodu konfliktů a 1 student (1 %) se vyjádřil vlastními slovy: „Důvodů bylo více, ale tím hlavním právě nadřizený, ke kterému jsem neměla pak ani důvěru.“. Tato odpověď je tedy také zahrnuta do kategorie studentů, kteří by o odchodu z pracoviště uvažovali primárně z důvodu konfliktů na pracovišti. Výsledek otázky č.13 je pro přehlednost znázorněn v tabulce 6 na následující straně pod textem.

Otázka č.14 již měla pouze 18 respondentů, kteří odpověděli v otázce předchozí, že o odchodu z organizace uvažovali z různých důvodů. Jak bylo v textu výše avizováno, pro zodpovězení výzkumné otázky je nutné pracovat s 8 vybranými odpověďmi / studenty. Pouze 2 studenti (25 %) na svém místě v organizaci i přes konflikty na pracovišti zůstali. 2 studenti (25 %) odešli ze svého místa, ale zůstali v organizaci. Další 2 studenti (25 %) odešli do jiné organizace a poslední 2 studenti (25 %) odešli z pracovního trhu úplně.

Z poslední tabulky 7 vyplývá, že se 6/8 studentů, tj. 75 % vzorku, rozhodlo ze svého pracovního místa z důvodu konfliktů odejít.

Odpověď na poslední vedlejší výzkumnou otázku zní kladně. 75 % studentů, kteří se s konfliktem na pracovišti setkali, a uvažovalo o odchodu primárně z důvodu konfliktů ze svého pracovního místa odešlo.

Tabulka 6 Vedlejší výzkumná otázka č.3.1

Otázka č.13: Pokud jste se s konfliktem na pracovišti setkali, měla tato skutečnost vliv na Vaše rozhodnutí, zda na pracovišti i po výkonu povinné praxe setrvat, či hledat jiné zaměstnání?	
Ne, žádný konflikt jsem za celou dobu praxe nezaregistroval/a	33 (46 %)
Ne, konflikty nebyly tak závažné, abych uvažoval/a o odchodu	21 (29 %)
Ano, o odchodu jsem uvažoval/a primárně z důvodu konfliktu	7 (10 %)
Ano, o odchodu jsem uvažoval/a z vícero důvodů	9 (13 %)
Vlastní odpověď: „Důvodu bylo více ale tím hlavním právě nadřizený, ke kterému jsem neměl pak ani důvěru.“	1 (1 %)
Vlastní odpověď: „Konflikt bude vždy, jak se řeší je důležité.“	1 (1 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Vedlejší výzkumná otázka č.3.2

Otázka č.14: Pokud jste odpověděl/a ano, opustil/a jste své místo na praxi?	Počet studentů (procentuální vyjádření)
Ne, setrval/a jsem na svém místě	2/8 25 %
Ano, odešel/a jsem ze svého místa, ale setrval/a v organizaci	2/8 25 %
Ano, odešel/a jsem do jiné organizace	2/8 25 %
Ano, odešel/a jsem	2/8 25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza zkušeností studentů s konflikty v průběhu jimi absolvovaných povinných odborných praxí, a zodpovězení výzkumných otázek s tématem souvisejících. Pomocí dotazníkového šetření se vzorek 74 respondentů podělil o své poznatky o konfliktech z odborných praxí.

V teoretické části byly přiblíženy problematiky konfliktu, mezigeneračních rozdílů i formy šikany na pracovišti. Všechny tyto tematické okruhy se následně prolínají s částí praktickou, kde jsou aplikovány především v dotazníkovém šetření a jeho odpovědích.

Praktická část je zaměřena na představení výzkumných otázek a výzkumného vzorku této bakalářské práce, kvantitativního výzkumu i jeho nástroje dotazníkového šetření. Všechny odpovědi z dotazníkového šetření jsou slovně popsány, a graficky znázorněny pro snazší porozumění jejich výsledků. Následná interpretace výsledků je použita k zodpovězení výzkumných otázek. Tyto otázky se dělí na tři otázky hlavní a tři vedlejší.

Z prvních třech hlavních otázek byla jen jedna zodpovězena kladně. První otázka, zda se studenti během odborných praxí dostali do konfliktu, byla jednoznačně většinově odmítnuta. Do konfliktů se podle ní dostala jen čtvrtina respondentů. Druhá otázka byla studenty též zamítnuta. Mezigenerační rozdíly totiž označili respondenti jako příčiny konfliktu v méně než polovině případů. Poslední z výzkumných otázek měla za úkol zjistit, zda se studenti raději vyhnou konfliktním situacím na pracovišti i na úkor svého názoru, kde byla jako jediná odpověď nadpolovičně kladná.

Následující tři vedlejší výzkumné otázky se zaměřovaly především na korelaci charakteristik studenta s konflikty na pracovišti. První z vedlejších výzkumných otázek zkoumala vliv respondentovi národnosti či úrovně českého jazyka na pravděpodobnost vzniku konfliktu. Souvislost národnosti či úrovně jazyka byla respondenty jednoznačně zamítnuta, a na konflikty neměla žádný dopad. Druhá z otázek se zaměřovala na vliv pohlaví. I zde byl vliv pohlaví na vznik konfliktu vyvrácen, a do konfliktních situací se na pracovišti dostali studenti obou pohlaví v téměř totožné míře. Poslední z vedlejších otázek byla zodpovězena kladně, a to zda

studenti, kteří uvažovali o odchodu z pracovního místa z důvodů konfliktů z místa doopravdy odešli, což bylo třemi čtvrtinami studentů potvrzeno.

Z bakalářské práce tedy vychází to, že se většina studentů do konfliktních situací na pracovišti nedostala. Pokud ano, neměly tyto konflikty souvislost s národností, úrovní jazyka ani pohlavím studentů. Příčiny těchto konfliktů studenti vnímají a označují z podstatné míry jako výsledek mezigeneračních rozdílů, které se na pracovišti vyskytují, ovšem nejsou hlavním faktorem. Většina studentů se zároveň přiznala k vyhýbání se konfliktním situacím i na úkor svých názorů či postojů. Třetina studentů, která se s konfliktem v určité formě na pracovišti setkala, se následně primárně z důvodu konfliktu rozhodovala, zda na pracovišti setrvat či ne. Tři čtvrtiny těchto studentů se rozhodlo pracoviště opustit.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BERG, Monika van den. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.

ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902614-1-8.

DÖMEOVÁ, Ludmila, Jaroslav HAVLÍČEK a Robert HLAVATÝ. *Generace Z na pracovišti: "Mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018. ISBN 978-80-213-2919-5.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vydání osmé. Přeložil Irena ŠTĚPANÍKOVÁ. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1850-0.

HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

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

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

LILLEY, Roy C. *Jak jednat s problematickými lidmi: rychlé a účinné strategie jednání nejen s potížisty*. Přeložil Tomáš PIŇOS. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-607-5.

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

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

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

MILLER, Rory Kane a Jan KADLEC. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK, Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ, ed. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK, 2019. ISBN 978-80-7571-025-3.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. 1ed. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

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

PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci: v životě i v procesu psychoterapie*. 2., dopl. vyd. Praha: Triton, 2010. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-378-3.

ROSENBERG, Marshall B. *Nenásilná komunikace v praxi*. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1651-3.

SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7676-154-4.

URICK, Michael J. *The Generation Myth: How to Improve Intergenerational Relationships in the Workplace*. Hampton (NJ): Bussines Expert Press, 2019. ISBN 978-19-499-9111-6.

WEINIG, Silke. *Jak vycházet s problémovými lidmi: domluvte se s choleriky, věčnými kritiky a dalšími nevyrovnanými lidmi*. Přeložil Gabriela THÖNDLOVÁ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1777-2.

Články v odborných časopisech:

URICK, Michael, Elaine C. HOLLENSBE, Suzanne S. MASTERSON , and Sean T. LYONS. Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 2017, Vol. 3, No. 2, pp. 166–185. Dostupné z: <https://academic.oup.com/workar/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Křivka konfliktu</i>	16
<i>Obr. 2 Pohlaví</i>	29
<i>Obr. 3 Národnost</i>	30
<i>Obr. 4 Úroveň českého jazyka</i>	31
<i>Obr. 5 Obor studia na ŠAVŠ</i>	32
<i>Obr. 6 Počet absolventů odborné praxe</i>	33
<i>Obr. 7 Počet studentů v konfliktní situaci</i>	34
<i>Obr. 8 Konfliktní vztahy na pracovišti</i>	35
<i>Obr. 9 Příčina konfliktu</i>	36
<i>Obr. 10 Příčiny konfliktu jako mezigenerační rozdíly</i>	37
<i>Obr. 11 Vyhnutí se konfliktní situaci</i>	38
<i>Obr. 12 Problém ze strany nadřízeného</i>	39
<i>Obr. 13 Opodstatnění problému ze strany nadřízeného</i>	40
<i>Obr. 14 Vliv konfliktu na rozhodnutí o setrvání na pracovním místě</i>	41
<i>Obr. 15 Opustili respondenti své pracovní místo na odborné praxi</i>	42

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Hlavní výzkumná otázka č. 1</i>	44
<i>Tabulka 2 Hlavní výzkumná otázka č. 2</i>	46
<i>Tabulka 3 Hlavní výzkumná otázka č. 3</i>	47
<i>Tabulka 4 Vedlejší výzkumná otázka č. 1</i>	48
<i>Tabulka 5 Vedlejší výzkumná otázka č. 2</i>	49
<i>Tabulka 6 Vedlejší výzkumná otázka č. 3.1</i>	51
<i>Tabulka 7 Vedlejší výzkumná otázka č. 3.2</i>	51

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník k BP	59
---------------------------------	----

Příloha 1 - Dotazník k BP

Dotazník k BP - Konflikty na pracovišti v průběhu absolvování odborné praxe

Vážené studentky, vážení studenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma "Konflikty na pracovišti v průběhu absolvování odborné praxe".

U jednotlivých otázek, prosím, zaškrtněte příslušnou odpověď a odpovězte podle Vašeho vnímání věci. Dotazník je anonymní a jeho výsledky pomohou z pohledu studentů porozumět vnímání konfliktů v průběhu absolvovaných povinných praxí.

Předem děkuji za spolupráci,

Lenka Kottová

*Povinné pole

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž

2. Národnost *

Označte jen jednu elipsu.

- Česká
- Jiné: _____

3. Úroveň českého jazyka *

Označte jen jednu elipsu.

- A1 – začátečník
- A2 – pokročilý začátečník
- B1 – mírně pokročilý
- B2 – pokročilý
- C1 – velmi pokročilý
- C2 – rodilý mluvčí

4. Obor studia na ŠAVŠ *

Označte jen jednu elipsu.

- Řízení lidských zdrojů
- Management obchodu
- Finanční řízení
- Logistika a management kvality
- Průmyslový management
- Podniková ekonomika a manažerská informatika

5. Absolvovali jste v průběhu studia na ŠAVŠ povinnou odbornou praxi?*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne -> Přeskočte na otázku 15
- Právě absolvuji

6. Dostal/a jste se v průběhu odborné praxe do konfliktu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne -> Přeskočte na otázku 10
- Jiné: _____

7. S kým jste se do konfliktu dostal/a? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- S nadřízeným
- S kolegou na oddělení/týmu
- S dalším studentem na odborné praxi
- S jiným členem organizace
- Jiné: _____

8. Jaká byla příčina konfliktu? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Špatná komunikace
- Špatná organizace práce
- Rozdílné motivy a cíle
- Obtížné mezilidské vztahy
- Hodnocení pracovního výkonu
- Změny na pracovišti
- Jiné: _____

9. Klasifikoval/a byste některé z Vámi zvolených příčin, jako důsledky mezigeneračních rozdílů? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Špatná komunikace
- Špatná organizace práce
- Rozdílné motivy a cíle
- Obtížné mezilidské vztahy
- Hodnocení pracovního výkonu
- Změny na pracovišti
- Ne
- Jiné: _____

10. Nastala během Vaší odborné praxe situace, kdy jste nesdílel/a Váš názor/problém s nadřízeným, abyste se vyhnul/a konfliktní situaci? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Ne, žádný konfliktní názor či problém jsem neměl/a
- Ne, názory i problémy jsem s nadřízeným/ou otevřeně sdílel/a
- Ano, názor/problém jsem sdílel/a pouze se svými kolegy, nikoliv s nadřízeným Ano, nikomu na pracovišti jsem se nesvěřil/a
- Jiné: _____

11. Nastala během Vaší odborné praxe situace, kdy měl nadřízený/a osobní problém s Vámi nebo Vaší činností na pracovišti? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Ne, nadřízený se mnou ani mou prací problém neviděl
->Přeskočte na otázku 13
- Ano, nadřízený mě osobně o problému s mým pracovním výkonem informoval
- Ano, nadřízený mě osobně o problému s "mou osobou" informoval
- Ano, nadřízený mě osobně s žádným problémem neinformoval, dozvěděl/a jsem se to od kolegů
- Ano, nadřízený mě osobně s žádným problémem neinformoval, informovalo mne až personální oddělení
- Jiné: _____

12. Byl podle Vás důvod problému ze strany nadřízeného/kolegů vůči Vám opodstatněný?*

Označte jen jednu elipsu.

- Ne, nesouhlasil jsem s ním, ale veřejně jsem se nechtěl/a dál přít, a nechal/a jsem to být
- Ne, nesouhlasil jsem s ním a na pracovišti jsem svůj názor vyjádřil/a
Ano, s problémem jsem souhlasil/a
- Jiné: _____

13. Pokud jste se s konfliktem na pracovišti setkali, měla tato skutečnost vliv na Vaše rozhodnutí, zda na pracovišti i po výkonu povinné praxe setrvat, či hledat jiné zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ne, žádný konflikt jsem za celou dobu praxe nezaregistroval/a
- Ne, konflikty nebyly tak závažné, abych uvažoval/a o odchodu
- Ano, o odchodu jsem uvažoval/a primárně z důvodu konfliktu
- Ano, o odchodu jsem uvažoval/a z vícero důvodů
- Jiné: _____

14. Pokud jste odpověděl/a ano, opustil/a jste své místo na praxi?

Označte jen jednu elipsu.

- Ne, setrval/a jsem na svém místě
- Ano, odešel/a jsem ze svého místa, ale setrval/a v organizaci
- Ano, odešel/a jsem do jiné organizace
- Ano, odešel/a jsem
- Jiné: _____

15. Místo pro vlastní zkušenost s konfliktem na pracovišti

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lenka Kottová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Konflikty na pracovišti v průběhu absolvování odborné praxe		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na téma konfliktů na pracovišti studentů ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s. kteří v průběhu svého bakalářského studia již absolvovali povinnou odbornou praxi. Hlavní cíle práce pomocí dotazníkového šetření odhalily, že se studenti do konfliktů během praxí ve většině nedostali. V případě, že se student v konfliktu ocitl, v pozadí nehrála roli jeho národnost či pohlaví. Tyto konflikty respondenti označili nemalým, ale ne hlavním, procentem za důsledky mezigeneračních rozdílů. Studenti se také většinou shodli na cíleném vyhýbání se konfliktům v průběhu odborných praxí i na úkor svého názoru. Část studentů, která se s konfliktem na pracovišti setkala po skončení praxe své pracovní místo primárně z důvod konfliktu opustila.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Konflikt, studenti, odborná praxe, mezigenerační rozdíly		

ANNOTATION

AUTHOR	Lenka Kottová		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Conflicts in the workplace during professional internship		
SUPERVISOR	Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	64		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	7		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis focuses on the topic of workplace conflicts among ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s. students who have already completed their compulsory professional internship during their bachelor's studies. The main objectives of the thesis through a questionnaire survey revealed that the majority of the students did not get into conflicts during their internships. If a student was in conflict, his or her nationality or gender did not play a role. These conflicts were identified by a significant, but not the main, percentage of respondents as the result of intergenerational differences. Students also agreed on the purposeful avoidance of conflict during professional practice, even at the expense of their opinions. Some of the students who encountered conflict in the workplace left their jobs after the internship primarily because of the conflict..</p>		
KEY WORDS	Conflict, students, professional internship, intergenerational differences		