

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Gabriela Jelínek

Řízení prevence proti výskytu konfliktů na pracovišti

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Gabriela Jelínek

Management of Conflict Prevention at Workplaces

Prague 2017

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

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. 2. 2017

Gabriela Jelínek

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za podnětné rady, ale také za podporu a trpělivost, se kterou se mnou jednal.

Anotace

Diplomová práce se zabývá řízením prevence proti výskytu konfliktů na pracovišti. Úkolem je formulace komplexního dokumentu - preventivního programu, jenž bude sloužit při řízení prevence proti výskytu konfliktů na daném pracovišti. V teoretické části jsou prezentovány poznatky, získané studiem odborné literatury a dalších materiálů, týkajících se problematiky konfliktů na pracovišti. Metodou literární rešerše probíhá srovnání názorů a přístupů jednotlivých odborníků. Hlavní náplní praktické části je získat informace prostřednictvím kvantitativního výzkumu metodou písemného dotazování o výskytu konfliktů na pracovišti, jejich důsledcích pro jednotlivé zaměstnance i firmu jako celek a o upřednostňovaných variantách řešení a prevence těchto konfliktů.

Klíčová slova

Aktéři konfliktu, chování v konfliktu, komunikace, konflikt, konfliktní situace, konflikty na pracovišti, modely konfliktů, prevence konfliktů, řešení konfliktů, stres, typy konfliktů, vztahy

Annotation

The diploma thesis focuses on the management of conflict prevention at workplaces. The goal is to define a comprehensive document – prevention program which shall be applied for the management of conflict prevention at a specific workplace. The theoretical part introduces the knowledge gained from professional literature and other materials related to the conflict issues at workplace. The method of literature search is applied for comparing the opinions and approaches of individual experts. The main goal of the practical part is to receive information by means of the quantity research method by questionnaires in writing focused on the occurrence of conflicts at a workplace, their consequences for individual employees and the whole company, and on the preferred variants for the solution and prevention of the conflicts.

Keywords

Communication, Conflict, Conflict Behaviour, Conflict Models, Conflict Participant, Conflict Situations, Conflict Solutions, Conflict Types, Conflicts at Workplace, Relations, Stress

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 TEORIE KONFLIKTU – KONFLIKTUALISMUS.....	13
1.1 Představitelé teorie konfliktu.....	14
1.2 Modely konfliktů.....	18
1.2.1 Cyklický (fázový, vývojový) model konfliktu.....	20
1.2.2 Strukturální model konfliktu.....	21
1.3 Typy konfliktů.....	21
1.3.1 Typologie z hlediska míry účasti jedince na konfliktu.....	22
1.3.2 Další typy konfliktů.....	23
1.4 Chování jedince v konfliktu.....	26
1.5 Dílčí závěr.....	28
2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	30
2.1 Klima a vztahy na pracovišti.....	30
2.1.1 Význam klimatu a sociálních vztahů na pracovišti.....	31
2.1.2 Znaky zdravého podnikového prostředí.....	32
2.2 Stres na pracovišti jako jeden ze zdrojů konfliktních situací.....	33
2.2.1 Účastníci konfliktů.....	34
2.2.2 Charakteristika stresu z psychologického hlediska.....	36
2.3 Přístup nadřízených zaměstnanců k vzniku konfliktů, jejich průběhu a řešení..	37
2.3.1 Možné přístupy nadřízeného zaměstnance ke konfliktům.....	37
2.3.2 Role nadřízeného zaměstnance při řešení konfliktů.....	40
2.4 Nejčastější příčiny a projevy konfliktů na pracovišti.....	41
2.5 Dílčí závěr.....	42

3	PREVENCE A OPATŘENÍ ZAMĚSTNAVATELE PROTI VZNIKU KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI	43
3.1	Prevence, předcházení konfliktům.....	43
3.2	Mediace jako prevence konfliktů.....	45
3.3	Komunikace na pracovišti	46
3.4	Ohrožené skupiny zaměstnanců.....	49
3.5	Dílčí závěr.....	50
	PRAKTICKÁ ČÁST	52
4	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO BANKOVNÍHO SEKTORU ...	52
5	METODOLOGIE	53
5.1	Definování problému	53
5.2	Cíl výzkumu.....	54
5.3	Stanovení výzkumných hypotéz	54
5.3.1	Stanovení hypotézy č. 1	54
5.3.2	Stanovení hypotézy č. 2	54
5.3.3	Stanovení hypotézy č. 3	55
5.3.4	Stanovení hypotézy č. 4	55
5.3.5	Stanovení hypotézy č. 5	56
5.4	Charakteristika výzkumného souboru	56
5.5	Metoda výzkumu	57
6	PRŮBĚH VÝZKUMU.....	58
7	VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	59
8	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ.....	87
8.1	Vyhodnocení hypotézy č. 1	87
8.2	Vyhodnocení hypotézy č. 2	88
8.3	Vyhodnocení hypotézy č. 3	89

8.4	Vyhodnocení hypotézy č. 4	90
8.5	Vyhodnocení hypotézy č. 5	91
9	NÁVRH OPATŘENÍ A FORMULACE PREVENTIVNÍHO PROGRAMU	92
9.1	Návrhy a doporučení v jednotlivých oblastech prevence konfliktů	92
9.2	Preventivní program v problematice konfliktů na pracovišti	94
9.2.1	Preventivní program pro řadové zaměstnance	94
9.2.2	Preventivní program pro nadřízené zaměstnance	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
	SEZNAM ZKRATEK	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Konflikty jsou běžnou součástí komunikace a jsou považovány za přirozenou každodenní součást života ve společnosti – nelze se jim nikdy zcela vyhnout. Každá interakce jednotlivců s sebou nese určité riziko vzniku názorového nesouladu, ať už v soukromém, nebo pracovním prostředí. Na konflikty přitom není nutné nahlížet jako na čistě negativní či nežádoucí záležitost. Právě naopak, mnohdy mohou být přínosné při řešení problémů a hledání nejvhodnějších řešení.

Takovýto přístup k řešení konfliktů je zásadní především v pracovním prostředí, kde je schopnost efektivně řešit konflikty neocenitelná a přínosná nejen pro zúčastněné jednotlivce, ale i pro celou firmu. Ne všechny konflikty vyskytující se v pracovním prostředí, jsou však „zdravé“. Konfliktům vedoucím ke zbytečným střetům mezi zaměstnanci firmy je proto vhodné účinně předcházet. V tomto smyslu hraje významnou roli efektivní preventivní program.

Formulaci preventivního programu by vždy měla předcházet důkladná analýza situace v konkrétní firmě. Každý podnik má specifické zaměření, ať už oborem podnikání, organizační strukturou, velikostí, uplatňovaným stylem vedení i unikátním společenstvím individualit. Z tohoto hlediska se stává každá firma zcela jedinečnou. Jakkoliv je zřejmé, že individuální přístup k zaměstnancům by byl teoreticky ideální cestou ke zvládnutí konfliktů na pracovišti, ne vždy bývá taková možnost reálná. Zejména u větších společností je potřeba hledat obecnější a široce uplatnitelný přístup.

Z výše uvedeného důvodu bude úkolem následující práce formulovat komplexní dokument - preventivní program, jenž bude sloužit při řízení prevence proti výskytu konfliktů na daném pracovišti. Tímto zamýšleným výstupem bude zároveň naplněn cíl diplomové práce, kterým je zvýšení efektivity práce ve vybraných bankovních institucích v Opavě, Ostravě, Zlíně, Brně, Českých Budějovicích, Praze a Říčanech prostřednictvím identifikace nejčastějších příčin konfliktů mezi zaměstnanci a návrhu možných variant preventivního působení na zaměstnance.

V rámci teoretických východisek jsou nejprve prezentovány poznatky, získané studiem

odborné literatury a dalších materiálů, týkajících se problematiky konfliktů na pracovišti. Metodou literární rešerše zde probíhá srovnání názorů a přístupů jednotlivých odborníků.

První kapitola se věnuje obecné charakteristice konfliktů ze sociologického hlediska. Jsou popsány jednotlivé přístupy a názorové koncepce teorie konfliktu (konfliktualismu), zmínění nejvýznamnější představitelé tohoto směru: L. A. Coser, R. G. Dahrendorf, Ch. W. Mills a R. Collins. Poté se pozornost upíná k modelům konfliktu, tedy konkrétním způsobům, jak lze na problematiku konfliktů nahlížet, kde jsou reflektovány dva nejdůležitější přístupy: strukturální a cyklický model. Opominuta není ani typologie konfliktů. Nejprve je formulována obecná a všeobecně uznávaná definice konfliktu, a poté představeny i jednotlivé typy konfliktů tak, jak jsou rozlišovány odborníky. V samostatné dílčí kapitole následuje charakteristika chování jednotlivce v konfliktu.

Druhá kapitola popisuje problematiku konfliktů v prostředí pracoviště. Pozornost se zaměřuje přímo na personální oblast, kdy jsou zohledněny nejčastější důvody, pro které ke konfliktům dochází mezi zaměstnanci na pracovišti – hodnoceny příčiny z oblasti klimatu na pracovišti, mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a nepřehlédnuta nezůstala ani problematika stresu. Dále je charakterizován vhodný přístup nadřízených zaměstnanců ke vznikajícím konfliktům s důrazem na otázku řešení těchto konfliktů a popsány i nejčastější projevy konfliktů na pracovišti.

Třetí teoreticky zaměřená kapitola pojednává o oblasti prevence a možných opatření zaměstnavatele proti vzniku konfliktů na pracovišti. Zdůraznění významu prevence jakožto nástroje předcházení konfliktům, zmínění nástroje mediace a charakterizovány skupiny zaměstnanců, které jsou vznikem konfliktních situací nejvíce ohroženy.

Problematika prevence konfliktů na pracovišti je uchopena s ohledem na několik předpokladů, které vyplývají ze zaměstnanecké praxe. Z výzkumů např. vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců se již během své profesní kariéry s konflikty na pracovišti setkala, přičemž vliv těchto konfliktů na pracovní výkon byl zpravidla negativní. Konflikty bývají nejčastěji osobního charakteru a jejich zdrojem je často odlišná pozice v rámci organizační struktury firmy. Jedná se obvykle o konflikty mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Důležitý fakt představuje skutečnost, že zaměstnanci

většinou postupují při řešení svých pracovních sporů spíše intuitivně, o efektivních postupech řešení a prevence konfliktů obvykle jasné povědomí nemají, nebo mají povědomí pouze mlhavé. Tato fakta sloužila k formulaci výzkumných hypotéz, které jsou přesně stanoveny v praktické části práce.

Shromážděná teoretická východiska jsou poté využita v praktické části práce. Zde proběhla realizace kvantitativního výzkumu metodou písemného dotazování. Do výzkumného souboru byli zařazeni zaměstnanci několika finančních institucí v rámci bankovního sektoru. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o výskytu konfliktů na pracovišti, jejich důsledcích pro jednotlivé zaměstnance i firmu jako celek a o upřednostňovaných variantách řešení a prevence těchto konfliktů. Získané informace potvrdili, nebo vyvrátili stanovené výzkumné hypotézy a na jejich základě jsou následně formulovány odpovídající závěry a doporučení pro praxi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE KONFLIKTU – KONFLIKTUALISMUS

Teorie konfliktů vznikla v reakci na tzv. funkcionalismus – vlivný směr současné sociologie, označovaný také jako strukturně funkcionální teorie či strukturální funkcionalismus. V rámci této koncepce jsou struktury a funkce sociálního systému ve společnosti (především v západní) považovány za existenčně nezbytné pro trvání sociálního řádu a obecně funkční schopnost společnosti jako celku. Stoupencům funkcionalismu jde o to, aby společenský řád „fungoval“ optimálně a byl posilován ve strukturách, které zachovávají systém. První náznaky funkcionalismu lze nalézt u Ch. R. Darwina, F. Galtona a H. Spencera, za „otce“ funkcionalismu se označuje É. Durkheim. Významným představitelem tohoto směru byl sociolog T. Parsons. V reakci na strukturální funkcionalismus vznikly dva sociologické směry:

- teorie rovnováhy – T. Parsons, R. K. Merton a další tvrdí, že stávající společnost má takovou strukturu, která je harmonicky existujícím celkem. Jednotlivé prvky ve společnosti působí téměř jednotně, jakékoli faktory, které by působily proti této rovnováze, jsou nežádoucí, dysfunkční (je zapotřebí jejich odstranění).
- teorie konfliktu – R. Dahrendorf, Lewis A. Coser a další naopak tvrdí, že stávající společnost má v sobě obsažen konflikt vzájemně si odporujících sociálních sil a jde tedy o to, řídit tyto konflikty tak, aby svým účinkem nenarušovaly existenci společnosti, ale byly jí naopak prospěšné. Nejde tedy o funkčnost, či dysfunkčnost, ale o poznání konfliktů a jejich regulaci ve prospěch upevnění stávajícího řádu. Právě teorie, orientované na konflikt, zaujaly v 60. letech místo strukturálního funkcionalismu.

Podobně charakterizuje obě výchozí koncepce i Reichel (2008, s. 57) – koncepce strukturálního funkcionalismu, reprezentovaná americkými sociology R. K. Mertonem a T. Parsonsem, nahlíží na společnost jako na celek, jako na sociální systém, složený z prvků, jež existují ve vzájemných vztazích, plní vůči sobě navzájem jisté funkce a jsou integrovány na základě hodnotového a normativního konsenzu. Druhá významná

koncepce, tzv. konfliktualistická teorie, vychází původně z Marxova stanoviska a konflikty považuje za podstatnou sílu sociálního dění, které jsou nezbytné regulovat a institucionalizovat, ovšem jejich potlačování ohrožuje stabilitu společnosti – mezi představitele řadíme např. L. A. Cosera, či R. Dahrendorfa.

Teorie konfliktů – tzv. konfliktualismus – je tedy sociální a politologickou koncepcí, která se snaží překonat „*strukturálně-funkcionalistickou tezi o disfunkčnosti sociálního konfliktu*“. Konflikt a jakoukoli sociální změnu chápe jako „*funkční prvek sociálního procesu a systému, inherentní prvek společenských jevů, sociální interakce a soudržnosti skupin*“ (Chrobáková a kol., 2013, s. 532). Havlík (2015, s. 28) dodává, hlavní důraz klade teorie konfliktu na vývojové chápání společnosti (na rozdíl od statického) na uznání úlohy rozporů a konfliktů (včetně třídních a mocenských) ve vývoji v řízení a regulaci společnosti.

1.1 Představitelé teorie konfliktu

Počátky teorie konfliktu lze nalézt v 19. století v sociálním darwinismu (konfliktualismus přejímá od Darwina teorii boje o přežití), rasově-antropologickém směru a marxismu (tento směr předpokládá, že třídní protiklady vedou k třídnímu boji a revoluční změně poměrů). Po celé 19. a ještě i počátkem 20. století se však věnuje sociologie analýze konfliktních situací pouze nesystematicky, větší zájem lze zaznamenat až u představitelů chicagské školy. Přibližně od třicátých let 20. století ustupuje zájem sociologie o téma konfliktů do pozadí a znovu se objevuje až v Parsonsově verzi strukturálního funkcionalismu – ten spatřuje podstatu fungování sociálních systémů v konsenzu a přizpůsobení. Konflikt je v tomto pojetí chorobným příznakem individuální maladaptace nebo projevem anomického stavu společnosti. Teprve v polovině padesátých let rehabilituje problematiku konfliktu L. Coser, a to v reakci na jednostrannost strukturně funkcionálního přístupu (pod vlivem Roberta. K. Mertona).

V sociologii se problematice konfliktů věnovali především již zmíněný L. A. Coser, R. Dahrendorf, Ch. W. Mills a R. Collins – shrnutí podstatných aspektů jejich pohledů na problematiku teorie konfliktu obsahují následující dílčí kapitoly.

- **Lewis Alfred Coser**

Lewis A. Coser (1913-2003) byl americkým sociologem a literárním vědcem, narodil se v Německu. Kritizoval strukturální funkcionalismus. Jak bylo zmíněno, Lewis A. Coser obnovil zájem o teorii konfliktu, významná je zejména jeho práce *The Functions of Social Conflict* (Funkce sociálního konfliktu) z roku 1956, v níž se snaží dokázat, že konflikty mohou přispívat k upevnění sociálního řádu. Za zmínku stojí i další Coserova díla, např. *Continuities in the Study of Social Conflict* (1967) či *Masters of Sociological Thought* (1977).

Coser doslovně konstatuje, že „konflikt s cizí skupinou pomáhá ustavit a udržovat identitu skupiny vlastní“. Coser se zaměřuje i na prospěšné funkce konfliktu. Uznává, že konflikt může být jak negativní, tak i pozitivní. Již u Cosera lze identifikovat jednu z ústředních myšlenek sociologické teorie konfliktu, podle ní nejsou nebezpečné samotné konflikty, ale absence pravidel pro jejich regulaci. S tím souhlasí i Maříková, Petrušek a Vodáková (1996, s. 521) a dodávají, že institucionalizace konfliktů dynamizuje podle Cosera vývoj ve společnosti, jejich potlačování stabilitu společnosti naopak ohrožuje. Absence konfliktů tedy nemůže sloužit jako indikátor normality. Coser v tomto směru přejímá Marxovo východisko, podle něhož je střetávání konfliktních zájmů hlavní silou sociologického dění.

Coserovu myšlenku, že konflikt není jevem striktně negativním, rozvádí dále Šubrt a Balon (2010, s. 70). Coser předpokládá, že žádné lidské soužití nemůže být zcela harmonické a bezkonfliktní. Skupinové procesy mají nejen kooperativní, ale i konfliktní charakter, přičemž konflikt je spojen se situacemi, které lidi nejen rozdělují, ale také spojují. Účel své práce Coser spatřuje zejména v tom, upozornit na situace, ve kterých konflikt přispívá k tvorbě sociálních vztahů a struktur v sociálním řádu.

- **Ralf Gustav Dahrendorf**

Ralf G. Dahrendorf (1929 – 2009) byl německým sociologem, působícím ve Velké Británii. Rozpracovává teorii konfliktu systematictěji, oproti Coserovi, který usiloval o včlenění teorie konfliktu do koncepce strukturálního funkcionalismu. Dahrendorf se snaží o přehodnocení Marxova pojetí zdrojů konfliktů pomocí myšlenek M. Webera.

Základní Dahrendorfovou tezí je, že konflikty mezi jednotlivci i skupinami jsou vedeny jednak snahou získat podíl na moci (možnost rozhodovat o ostatních), jednak třídním bojem (mylné ztotožnění kontroly rozhodování se soukromým vlastnictvím výrobních prostředků, které ve skutečnosti představuje pouze jednu z forem moci).

Dahrendorf orientuje svou teorii konfliktu na sociální konflikty, jež představují strukturálně vytvořené protikladné vztahy mezi prvky společnosti, které je možné systematicky odvodit ze sociálních struktur společnosti. Tyto konflikty se mohou odehrávat na různých úrovních a pro proces společenské změny mohou mít různý význam (je rozdíl, zda jde o konflikty mezi rolemi nebo konflikt mezi třídami). Dahrendorf se ve svém konceptu teorie konfliktu zaměřuje na skupinové konflikty, zahrnující moment nadřazenosti a podřízenosti.

Dahrendorf nevidí příčinu konfliktů ve strukturách vlastnictví, ale ve výkonu moci a nadvlády mezi vládnoucími a podřízenými skupinami (případně jejich zájmy, které jsou ve vzájemném konfliktu) pak dochází ke srážce. Na rozdíl od pojetí konfliktu v marxismu připouští, že jeden člověk může být současně zainteresován v několika konfliktech. V některých rolích je silný v jiných zase (z mocenského hlediska) slabý. Sociální konflikt je tvůrčí silou, která podporuje změny institucí, skupin a celé společnosti.

Dahrendorfova teorie se zabývá také intenzitou konfliktu (množstvím energie, která je při konfliktu vydávána) a násilností konfliktu (kritériem násilnosti konfliktu je jeho krvavost). Konflikty by neměly být krvavé (resp. násilné), že všeobecně respektovaná pravidla pro řešení konfliktů by měla být vždy nastolena bez použití násilí.

Dahrendorfova koncepce teorie konfliktu je nejvýstižněji popsána v práci *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft* (Sociální třídy a třídní konflikt v průmyslové společnosti) z roku 1957, mezi jeho další významná díla patří *Marx in Perspektive* (1953), *Industrie- und Betriebssoziologie* (1956), *Sozialstruktur des Betriebes* (1959) a řada dalších.

- **Charles Wright Mills**

Charles Wright Mills (1916 – 1962) americký, humanisticky orientovaný sociolog. Patří k nejvýznamnějším a nejvlivnějším představitelům radikální, kritické, levicově orientované sociologie. Mills představil krajně kritickou verzi teorie konfliktu. Ostře kritizoval zejména význačného představitele strukturálního funkcionalismu, amerického sociologa T. Parsonse (Jandourek, 2012b, s. 91). V šedesátých letech minulého století upozornil na skutečnost, že lidé nechtějí nebo nejsou schopni používat tolik rozumu, kolik vyžaduje jejich svoboda. Podle Millse není svoboda založena jen na možnosti vybrat si mezi existujícími alternativami, skutečná svoboda znamená možnost formulovat varianty nové a z nich teprve vybírat. Je tedy předpokládán aktivní přístup všech aktérů, překonání jejich nechuti a obav se samostatně rozhodnout (Holá a kol., 2013, s. 299). Mills považuje za stěžejní motivovat lidi k tomu, aby nesli zátěž, kterou s sebou svoboda nese.

Mezi nejvýznamnější Millsovy práce patří *The Power Elite* (Mocenská elita) z roku 1956 a *The Sociological Imagination* (Sociologická imaginace) z roku 1959, které vyšly i v českém jazyce. Mills (1968, s. 9) zde představuje pojem „sociologická imaginace“, který umožňuje pochopit širší historickou scénu v jejím významu pro život současných jednotlivců.

- **Randall Collins**

Randall Collins (nar. 1941 v americkém Tennessee). Je autorem zatím nejpropracovanější a nejsystematičtější verze teorie konfliktu. Svou koncepci publikoval v práci *Conflict sociology: Toward an Explanatory Science* (Sociologie konfliktu: vědecké vysvětlení) z roku 1975. Collins se domnívá, že postavení ve společnosti má být určeno tím, jaký má daný jedinec podíl na moci, ten je určován aktivitou a postavením v konverzaci. Na násilnost konfliktu má vliv emocionalita, zvolený jazyk a řečová komunikace obecně, zároveň jsou však pro postavení v konverzaci připuštěny i mimořečové faktory (majetek, úřad, moc). Collins se snaží obohatit teorii konfliktu o prvky konsenzuálního pojetí a o přístupy interpretativní sociologie. Paradigma konfliktu je jeho očima aplikováno nejen na výklad

celospolečenského fungování, ale také na dílčí sociální skupiny a situace – např. postavení žen ve společnosti, analýza rodiny, rozvoj vědy. V této souvislosti Collins jasně stanovuje základní principy, z nichž všechny analýzy sociologie konfliktu vycházejí:

- lidé se chovají tak, aby v první řadě uspokojili své zájmy – pro jejich prosazení jsou schopni udělat cokoli,
- v tomto snažení má každý jedinec k dispozici různé (nerovnoměrně rozdělené) zdroje, které mu umožňují dosažení požadovaných cílů,
- nerovnosti umožňují jednomu dosahovat dominantního postavení nad druhými, což přináší odpor těch, kteří jsou v nevýhodné situaci – mezi lidmi a skupinami tak vznikají konflikty,
- ideje a víry je potřeba vysvětlovat v souvislosti se zájmy lidí, kteří mají zdroje je prosazovat (Holá, 2011, s. 36).

Rovněž třídní rozdělení společnosti závisí na podílu moci. Z toho také vychází stratifikace společnosti, kterou je možné konstruovat i na základě postavení žen ve společnosti (dle Collinse tzv. sexuální stratifikace) a na základě komunikace (typů rozhovorů, jejich obsahu, místa uskutečnění atd.).

Collinsův přístup k sociologii konfliktu je prozatím nejsystematičtější, svou teorii aplikuje nejen na výklad sociální stratifikace, fungování organizací a státu, ale i na zmíněné postavení žen ve společnosti, také na analýzu rodiny či rozvoj vědy ve společnosti. Collinsovo pojetí tříd jakožto hlavních aktérů konfliktních situací je obdobou Dahrendorfova přístupu. Collins předpokládá, že v každé společnosti lze identifikovat 2 základní třídy: jedna má pod kontrolou nedostatkové statky a služby, druhá o podobnou kontrolu usiluje.

1.2 Modely konfliktů

Při studiu sociálních konfliktů je nezbytné zohlednit řadu tzv. „zamlčených“ předpokladů. Mezi nejdůležitější z nich patří protiklad „struktura vs. aktér“, zde se musí sociolog rozhodnout, zda bude sociální konflikt považovat primárně za projev sociální

struktury nebo za efekt, který je do značné míry dán strukturálně nepodmíněnými interakcemi zúčastněných jedinců. První případ, kdy je konflikt považován za produkt struktury autority (a není tedy psychologickou kategorií), prezentuje Ralf Dahrendorf. Konflikt znamená v jeho podání „*vyjádřením objektivních vztahů podřízenosti a nadřízenosti*“, přičemž Dahrendorf přece jen jistou roli psychologických aspektů nepopírá¹.

Druhý případ, kdy jsou konfliktní situace vytvářeny interakcemi aktérů, popisuje např. Luis Kriesberg, konflikt je „*souborem interakcí, jež jsou více méně závislé na interpretacích situace aktéry*“. Oba přístupy s sebou nesou důsledky pro metodiku výzkumu konfliktu. Pokud má být východiskem struktura, nelze ověřovat zákonitosti konfliktu pomocí otázek kladených angažovaným účastníkům konfliktu. V případě, kdy je konflikt formou interakčního řádu, bude naopak nezbytné se aktérů ptát na to, jaký význam přiřkládají jednání druhé strany, neboť to značně ovlivňuje i jednání jich samotných. Přístup k protikladu „struktura vs. aktér“ je rozhodující také pro zjištění, zda je konflikt řešitelný nebo pouze regulovatelný. Je-li konflikt interakčním procesem, existují šance na jeho úplné vyřešení. Je-li struktura neměnná, nelze konflikt nikdy definitivně vyřešit.

Výše zmíněné varianty přístupu k metodologii sociologie konfliktů mají vliv i na další analýzu konfliktních situací. Adekvátní výklad zkoumaného jevu umožňují tzv. modely konfliktů. Podle Znebejánka (2015, s. 148) je možné modely obecně charakterizovat jako „*popisy jevů, které uvádějí jejich prvky a vazby mezi nimi a splňují požadavek adekvátního výkladu zkoumaného jevu*“.

Odborná literatura popisuje dva základní modely konfliktů - cyklický, resp. dynamický model a model strukturální. Pokud se oba přístupy propojí, vznikne možnost porozumět a snáz řešit různé typy konfliktů na pracovišti i v osobním životě. Zmíněné modely lze považovat za nejčastější a proto budou oba blíže charakterizovány v rámci následujících samostatných podkapitol.

¹Konkrétněji však Dahrendorf roli psychologických aspektů do svého modelu konfliktu nezahrnuje a přenechává je psychologickým výzkumům, neboť pro jeho výklad konfliktu nejsou rozhodující.

1.2.1 Cyklický (fázový, vývojový) model konfliktu

Cyklický neboli také vývojový či fázový model konfliktu popisuje, jakými fázemi může konflikt procházet. V tomto modelu jsou zdůrazňovány postupové kroky konfliktů, kdy jedna událost následuje druhou: frustrace, akce, reakce, důsledky atd.

Znebejánek (2015, s. 150) prezentuje poněkud odlišný a podrobnější přístup, když v rámci cyklického modelu rozlišuje tři formy: a) eskalace a deeskalace, b) eskalace a c) deeskalace.

- První zmíněný model eskalace a deeskalace odkazuje Znebejánek na Kriesbergův přístup, kdy se tento autor zabývá fázemi, jimiž každý konflikt prochází. V modelu po sobě ve spirále následují: podmínky konfliktu, manifestace konfliktu, eskalace, deeskalace, ukončení konfliktu a jeho důsledky. Odmítá fakt, že by konflikty pouze eskalovaly (stupňovaly se, rostly), často totiž naopak deeskalují (uklidňují se, zmírňují), ať již v pomalejším, nebo rychlejším procesu. Zvláště zdlouhavé konflikty mívají jak eskalační, tak i deeskalační fáze proměnlivého rozsahu i významu. V tomto modelu se konflikt nikdy nevrací do původního stavu, neboť vlivem eskalace a deeskalace se mnoho skutečností proměňuje a podmínky konfliktu, které existovaly ve chvíli jeho vypuknutí, již nejsou nikdy totožné.
- Model eskalace nabízí Friedrich Glasl, podle Jordana (online, cit. 2000-October) se jedná o velice užitečný diagnostický nástroj pro každého facilitátora konfliktu, ale také jako hodnotný prostředek, který umožňuje lepší vnímání mechanismu eskalace konfliktu jeho aktéry. Model eskalace pracuje se třemi hlavními stupni, přičemž v rámci každého hlavního stupně existují další tři stupně specifické (celkem má tedy model 9 fází). Model počítá se vzájemným zničením soupeřů a tedy s jistou nevrátností konfliktních procesů.
- Model deeskalace je proces zklidňování konfliktu. Jedná se o soubor propojených procesů, které znamenají redukci přinucení, tenze, strachu apod. Základem modelu musí být předpoklad, že usmiřování není jednoduše opakem přinucení a deeskalace nesestupuje po stejných stupních, po kterých stoupala eskalace.

1.2.2 Strukturální model konfliktu

Strukturální model konfliktu je zaměřen na faktory, které ovlivňují spory a chování obou stran, jejich náchylnost k vyvolání konfliktní situace, stupeň vzájemné závislosti v konfliktu, neslučitelnost jejich zájmů, nátlak od oponenta i od jiných lidí, vliv pravidel a postupů řešení konfliktů v různých sociálních skupinách. Pozornost je zde věnována zejména příčinám vzniku konfliktu.

Ještě podrobněji vysvětluje Znebežánek (2015, s. 149), že strukturální model operuje s nejdůležitějšími prvky zkoumaného jevu. Odvolává se např. na přístup Kriesberga, který za takové prvky považuje souhrn vlastností, které jsou identifikovatelné u všech typů konfliktů. Mezi tyto vlastnosti patří např. předmět sporu, charakteristiky konfliktních stran, vztahy mezi konfliktními stranami, sociální kontext konfliktu, prostředky, použité v konfliktu a efekty konfliktu.

Dále se Znebežánek (2015, s. 149) zmiňuje i o jiném strukturálním modelu a to podle A. Oberschalla zde není strukturován samotný konflikt, nýbrž pouze soubor informací o něm. Oberschall je přesvědčen, že každá úplná teorie sociálního konfliktu musí zahrnovat:

- strukturální zdroje sociálního konfliktu, zvláště strukturu dominance,
- formování konfliktní skupiny, mobilizaci pro kolektivní jednání a cíl zápasu skupiny
- a dynamiku konfliktu (interakce mezi konfliktními skupinami, formy konfliktu, velikost, rozsah trvání, eskalaci a deeskalaci konfliktu, jeho regulaci, řešení a důsledky).

1.3 Typy konfliktů

V obecném smyslu pochází termín konflikt z latinského *confligere* – bojovat, a popisuje neslučitelné zájmy, cíle, nebo hodnoty jednotlivců, sociálních skupin, organizací či celých států (Jandourek, 2012a, s. 130).

Poněkud jiného názoru je Paulík (2010, s. 52), který spatřuje původ slova konflikt v latinských pojmech *conflictus* – srážka, střet, *con* – s něčím, spolu, a *fligo* – udeřit,

někoho něčím zasáhnout. Obecně však konflikt znamená vždy střet dvou protichůdných sil, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů a představuje destabilizující prvek v systému (destabilizace není vždy pouze nežádoucí, mnohdy má i pozitivní význam, neboť zajišťuje vývoj). Společnost si obvykle pod pojmem „konflikt“ představuje názorový střet či spor, nedorozumění nebo dokonce hádku. S konfliktem se všeobecně pojí zejména negativní emoce. Lidé spory prožívají s napětím, úzkostí, bezmocí a dokonce agresí. Vliv konfliktů může být někdy naopak pozitivní, např. tehdy, pokud konflikty v člověku vyvolávají uvolnění, aktivizaci, radost.

Jelikož je možné konflikty diferencovat do řady druhů, budou typologiím konfliktu věnovány následující dílčí kapitoly.

1.3.1 Typologie z hlediska míry účasti jedince na konfliktu

Z pohledu zúčastněných lidí lze rozlišit tři základní typy konfliktů, a to z hlediska míry účasti člověka na konfliktu:

- extrapersonální konflikt – je takový konflikt, jehož přímými účastníky nejsou lidé. Definicí vyhovují např. konflikty mezi živočichy, ale i situace „anorganické“, např. pád horkého magmatu do chladné vody oceánu apod.,
- interpersonální konflikt – odehrává se mezi lidmi nebo skupinami lidí. Spadá sem většina situací, které jsou obecně považovány za konflikt, např. spory manželské, generační, komunitní, politické, obchodní, sousedské, mezinárodní apod.,
- intrapersonální konflikt – působí v prostředí psychiky určitého jedince. Do značné míry spadá tento typ konfliktu do působnosti psychologů a psychiatrů. Nicméně s intrapersonálním konfliktem přichází do styku i člověk v pracovněprávním prostředí, zde se jedná např. o konflikt mezi svěřenými úlohami a svědomím daného zaměstnance, konflikty různých rolí, které v životě hraje (je nejen zaměstnancem, ale i manželem, otcem atd.) (Plamínek, 2012, s. 17).

Názorně vysvětluje základní rozdíl v počtu zúčastněných osob mezi zmíněnými typy konfliktů následující tabulka (tab. 1).

Tabulka 1: Typy konfliktů

Počet zúčastněných osob	Typ konfliktu
0	extrapersonální
1	intrapersonální
více než 1	interpersonální

Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty* (2013b, s. 19)

V rámci následujícího textu bude pojmem „konflikt“ myšlen vždy speciální typ konfliktů, tzv. interpersonální konflikt. Mikuláščík (2015, s. 81) definuje interpersonální konflikt jako „*konflikt mezi dvěma účastníky, kdy se každý snaží prosadit své stanovisko, svůj názor, svou aktivitu*“. Tento konflikt může být buď vztahově, anebo obsahově orientovaný. Nejobvykleji spatřujeme kombinace obou způsobů. Interpersonální konflikt je určitým nesouladem mezi „*nějak spojenými jednotlivci*“ – kolegy, blízkými přáteli a členy rodiny. Slovo „spojenými“ je důležité, protože naznačuje transakční povahu konfliktu – stanovisko jednoho účastníka totiž ovlivňuje účastníka druhého. V interpersonálním konfliktu jsou proto jednotlivá stanoviska ve vzájemném vztahu a do určité míry neslučitelná.

1.3.2 Další typy konfliktů

Druhy konfliktů lze rozlišovat i z hlediska v jaké životní etapě se daný jedinec nachází. Na každém stupni vývoje čeká základní psychologický rozpor, po jehož vyřešení se osobnost člověka dále vyvíjí. Mezi tyto rozpory podle Vysekalové a Voříška (2015, s. 15) patří:

- konflikt vztahový – např. manželský trojúhelník,
- konflikt hodnot – spor mezi dvojí povinností nebo touhou,
- konflikt zájmů – mezi zájmem instituce a osoby, jež ji zastupuje,
- konflikt informací – rozpor údajů nebo jejich interpretace,

- konflikt strukturální – mocensky nevyvážené organizační struktury,
- konflikt role – rozdílné definice role v závislosti na vztahu ke konkrétnímu jedinci.

Jandourek (2012a, s. 130) rozlišuje i konflikt antagonistický, jedná se o formu konfliktu, odvozenou „z existence třídní společnosti a spočívající v protikladných zájmech tříd a sociálních skupin“ (podle marxisticky orientovaných směrů je antagonistický konflikt za daných výrobních vztahů nesmiřitelný) a konflikt latentní, jedná se o skrytý konflikt, který není rozpoznán, není urovnáván veřejně, a proto není ani řešen přípustnými a společností obecně uplatňovanými přístupy.

Za upozornění stojí další dva typy konfliktů, které se často objevují nejen v běžném životě, ale především v pracovním prostředí na které je zaměřena pozornost v této práci a které mohou vyvolávat řadu výrazných problémů. Jedná se o konflikt generační (mezi mladšími a staršími) a genderový (mezipohlavní). V obou případech se obvykle jedná o konflikt dlouhodobý a latentní (viz výše), jenž jen příležitostně nabývá manifestované podoby a obvykle se projevuje jako série menších konfliktů pod jinými optickými příčinami. Pro firmu mohou být oba typy konfliktu velmi nebezpečné, ovšem pokud je dokáží nadřízení aktivně řešit a pracují s pravými příčinami, mohou je změnit v konflikty pozitivní a podpoří tak přirozenou kreativitu a akceschopnost podřízených.

Pro prostředí pracoviště jsou typické i tzv. teritoriální konflikty. Bloudek a kol. (2016, s. 146) popisují tři dílčí druhy teritoriálního konfliktu:

- narušení teritoria – jedna strana považuje chování druhého za „strkání nosu do cizích věcí“. Taková konfliktní situace může vzniknout např. tehdy, když je zaměstnanci změněna pracovní náplň a on sám má pocit, že opatření s ním nebylo dostatečně projednáno.
- přelidnění teritoria – ve firmě se někdy (při reorganizaci, v krizi) může stát, že pro příliš mnoho lidí existuje příliš málo úkolů. Zaměstnanci si začnou hledat své vlastní „teritorium“, kde mohou být užiteční, aby obhájili své místo v organizaci a takové jednání se dostává do konfliktu s potřebami druhých.
- teritoriální žárlivost – je jednou z nejčastějších příčin konfliktů na pracovišti. Např. zvýšení platu jednoho zaměstnance vyvolá žárlivost u ostatních.

Nedostatkovým artiklem nemusí být jen finance, ale např. i informace, služební auto, místo na parkování, nový mobilní telefon, lepší vztahy s ředitelem apod. Příčinou žárlivosti často bývá i to, že nadřízení rozhodují na základě subjektivních či netransparentních kritérií, podmínek a norem.

V závislosti na příčinách konfliktů lze jednotlivé konfliktní situace rozřadit. Bednář (2016, s. 46) rozlišuje konflikty mezi úrovněmi řízení, konflikty uvnitř řízené skupiny a konflikty na úrovni řízení – jednotlivé skupiny jsou seřazeny podle důležitosti, resp. frekvence, ve které se s nimi manažeři setkávají. Za specifický čtvrtý druh lze považovat konflikt mezi lidmi uvnitř a vně organizace (tomu nebude vzhledem k odklonu od tématu věnován širší prostor).

Kromě uvedených druhů konfliktů se lze jak v literatuře, tak zejména v reálném životě setkat i s dalším náhledem na typologii konfliktů – prezentuje jej Vališová (2008, s. 124) následovně:

- konflikt dvou kladných sil – oba cíle jsou pro jedince stejně přitažlivé a zajímavé, není jich však možné dosáhnout souběžně (např. středoškolák byl po úspěšném splnění přijímacích zkoušek přijat na dvě vysoké školy a rozhoduje se, kterou zvolí),
- konflikt dvou negativních sil – jedná se vlastně o „volbu mezi dvěma zly“ – např. v případě pracoviště se mnohdy zaměstnanec rozhoduje, zda má splnit nepříjemný nebo pro něj náročný úkol, anebo raději přijmout sankci za jeho nesplnění,
- konflikt mezi kladnou a negativní silou – v dané situaci jsou zastoupeny jak pozitivní, tak negativní aspekty a jedny, nebo druhé nelze jednoduše eliminovat – např. když se strach dítěte ze psa střetává s přáním si jej pohladit,
- konflikt kladných a negativních sil – dochází k několikanásobné kombinaci kladných a záporných podnětů (např. v oblasti vztahů na pracovišti).

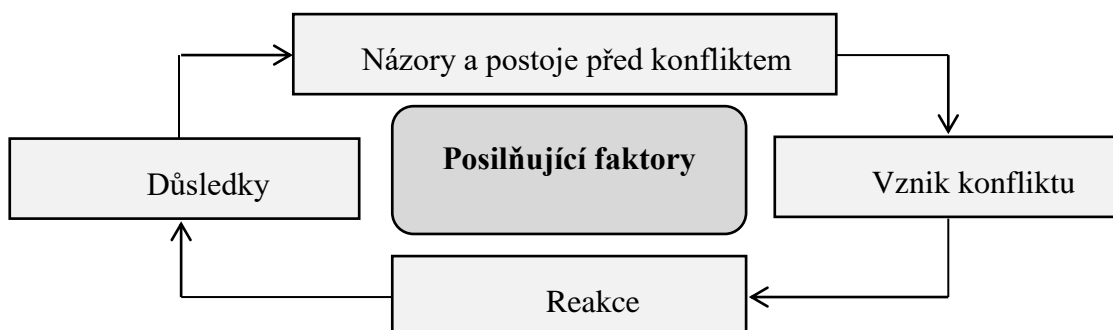
1.4 Chování jedince v konfliktu

Konflikty jsou běžnou součástí komunikace ve společnosti, nejedná se o nijak patologický jev. Na základě předchozích kapitol lze vyvodit, že každý konflikt pramení buď z rozdílných cílů, nebo protikladných zájmů zúčastněných stran, konfliktní situace je jejich konfrontací.

Konflikt se dá považovat za vyjádření přirozeného nesouhlasu jedince nebo skupiny, plynoucí z odlišných představ, názorů, potřeb, zájmů a postojů. Jelikož má každý jedinec individuální cíle, hodnoty a prožitky, dostává se zcela přirozeně do konfliktů na mnoha úrovních – má konflikt sám se sebou, s druhou osobou, s celou skupinou lidí, případně je členem skupiny, která má konflikt s jinou skupinou.

Konflikty lidé často řeší stereotypně. Mají tendenci se v konfliktu chovat jednoduše jako naprogramovaný počítač, který není schopen se učit z vlastních chyb. Neustále opakují chybné vzorce chování, které získali v dětství (od rodičů, učitelů, vrstevníků apod.). I v dospělém věku tak při konfliktu řada lidí jedná v podstatě stále stejně, jako ve školní třídě před desítkami let. Ve většině kontaktů s lidmi se jedinec spoléhá na přirozené osobní schopnosti, jakými jsou zdvořilé chování, úsměv, projevení osobního zájmu. Ve složitější situaci, kterou blíží se nebo již probíhající konflikt rozhodně je se chování člověka dostává do jakéhosi bludného kruhu, jehož průběh znázorňuje následující obrázek (obr. 1). Intenzitu konfliktu ještě zvyšují tzv. posilňující faktory, mezi které se řadí např. stres, únava, obtížný kontakt s druhými, nedostatečné sociální dovednosti, negativní minulé zkušenosti, osobní netrpělivost, impulzivita.

Obrázek 1: Průběh chování jedince v konfliktu



Zdroj: PRAŠKO, J., J. PRAŠKOVÁ *Asertivitou proti stresu* (2007, s. 261)

Armstrong a Taylor (2015, s. 744) chování jedince v konfliktu zkoumají podrobněji, když rozlišují několik druhů konkrétních přístupů, které vedou i k odlišným výsledkům: ústup, překonání rozdílů, dosažení kompromisu, osobní poradenství a konstruktivní konfrontaci. Reakcí na konflikt mezi jednotlivci může být v první řadě ústup jednoho, přičemž druhý si udrží své postavení. Jedná se o klasickou situaci „vítěz-poražený“, kdy vítězství jednoho je porážkou druhého. Avšak problém byl vyřešen silou a to není nejlepší cestou, neboť je reprezentován jen pohled jedné strany, navíc „poražený“ se může cítit ublíženě a bude demotivován, nebo naopak odhodlán k odvetě. Vyhovujícím řešením není ani překonání rozdílů, kdy zúčastnění předstírají, že konflikt neexistuje, ačkoliv nebyl učiněn žádný pokus o odstranění jeho příčin, konflikt se totiž může kdykoliv znovu projevit. Vhodnější je snaha o dosažení kompromisu, kdy jsou obě strany připraveny něco získat i ztratit, cílem je dosáhnout oboustranně výhodného řešení. Vyjednávání může být spíše taktickou hrou, při které je důraz kladen spíše na onen kompromis, než na nalezení nejrozumnějšího řešení. Osobní poradenství je přístupem, který se nezabývá samotným konfliktem, ale zaměřuje se na reakce lidí. Ti mají možnost uvolnit potlačované napětí a uvažovat o nových způsobech řešení konfliktu. Podstata konfliktu, tedy vztah mezi dvěma lidmi se přitom neřeší. Z toho důvodu je nejperspektivnějším způsobem chování v konfliktu snaha o konstruktivní konfrontaci, která s sebou nese největší naději na dlouhodobé vyřešení konfliktu. Do konfliktu se zapojí i třetí strana, která pomáhá vytvořit atmosféru vzájemného porozumění a přivede oba soupeře k tomu, aby se snažily poznat a pochopit své pocity a představy. Výsledkem by měla být situace „vítěz-vítěz“, kdy strany najdou oboustranně výhodné řešení.

Nutno uznat, že z psychologického hlediska samozřejmě existují i lidé, kteří mají vyšší konfliktní potenciál než je běžně v normě. Důvodem může být vrozená predispozice, případně i výchova. Např. u lidí cholerického typu je chování v konfliktu reakcí na stresovou zátěž. Jiné typy lidí se po vyprovokování ke konfliktu chovají nadměrně destruktivně, aniž by chtěli někoho záměrně poškodit či způsobit škodu. Lidé, kteří mají chronický potenciál k tvorbě konfliktů, mohou představovat závažný problém pro chod organizace. Management by měl zvážit, zda je efektivní s jejich spoluprací počítat. Je pravda, že mnoho konfliktních lidí má i natolik kreativní potenciál, který je pro

organizace neocenitelný, nicméně v takovém případě by mělo být vytvořeno prostředí, v němž bude konfliktní chování těchto zaměstnanců minimalizováno.

1.5 Dílčí závěr

Na základě výše uvedeného je zřejmé, že problematika sociálních konfliktů je velmi široká. Jedná se o nadčasovou kategorii, která se netýká jen současné společnosti. Již v historii věnovala oblasti konfliktů pozornost řada odborníků napříč vědeckými obory. Soudobé přístupy vycházejí z teorie konfliktu, tzv. konfliktualismu, který vznikl v reakci na strukturální funkcionalismus. Výsledkem se staly dva sociologické směry: teorie rovnováhy, považující společnost za rovnovážnou - jakékoli faktory ohrožující tuto rovnováhu za nežádoucí. A teorie konfliktu, jejíž představitelé tvrdí, že společnost v sobě konflikt přirozeně obsahuje - faktory ohrožující rovnováhu jsou naopak prospěšné. Problematice konfliktů se v minulosti věnovali např. L. A. Coser, R. Dahrendorf, Ch. W. Mills a R. Collins, podstatné aspekty jejich pohledů na problematiku teorie konfliktu byly popsány v rámci předchozích dílčích kapitol, nicméně lze konstatovat, že základním východiskem teorie konfliktu je protikladnost zájmů, která vede ke vzniku konfliktů a k bojům lidí o vítězství a nadvládu. Jakákoli forma soužití tedy může vyhovovat pouze některým ze zúčastněných – ostatní jsou nuceni být účastni daného sociálního řádu, přestože to pro ně mnohdy není vůbec výhodné. Každý sociální řád jednoduše určité skupiny lidí privileguje a jiné diskriminuje. Konflikty, které pak přirozeně vznikají, jsou příčinou vývoje, změn či zániku dané společnosti. Představeny byly rovněž dva nejdůležitější typy konfliktních modelů – cyklický a strukturální model.

Pro účely této práce je nezbytné rozlišovat i mezi jednotlivými typy konfliktů. Z tohoto hlediska je významný tzv. interpersonální konflikt, jenž představuje konflikt mezi dvěma navzájem ovlivněnými stranami. Důležité je neopomenout ani další typy konfliktů, např. vztahový, hodnotový, zájmový, informační, strukturální, ale i genderový, nebo generační. Pro pracovní prostředí jsou typické i konflikty tzv. teritoriální. Na typu konfliktu závisí i konečné chování jedince, jež je ovlivněno jednak vrozenými predispozicemi, jednak také výchovou a působením vzorů. V chování jedince při konfliktu lze zaznamenat několik konkrétních přístupů, z nichž některé jsou

efektivnější, jiné méně – ne zcela vhodnými reakcemi jsou ústup, překonání rozdílů na první pohled nebo taktické dosažení kompromisu. Vhodnější je osobní poradenství. Nejlepší výsledky přináší konstruktivní konfrontace, kdy je do konfliktu zapojena i třetí strana (mediátor) a dosáhne se situace „vítěz-vítěz“, kdy strany najdou oboustranně výhodné řešení.

2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Podobně, jako ke konfliktům dochází v jakémkoli jiném prostředí, dochází ke konfliktům i na pracovišti. Z hlediska teorie konfliktu je podle Cejthamra (2010, s. 264) každá organizace „*arénou, kde se střetávají protikladné zájmy*“. Na pracovišti může jedinec potkat kolegy s různými, často konfliktními cíli. Pracovní prostředí tedy není vždy prostorem harmonické spolupráce, která všem přináší prospěch, naopak spíše prostředím, kde dochází k otevřeným i skrytým střetům. Mikuláščík (2010, s. 234) upozorňuje na skutečnost, že přestože mají obvykle konflikty mezi lidmi pověst něčeho negativního, stresujícího, ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. Navíc bez konfliktů by nebyl možný žádný vývoj, neboť nové postupy se mohou prosadit pouze tehdy, pokud jsou něčím lepší než ty staré a pokud existuje dostatek argumentů, které potlačí zastaralé nebo méně efektivní kroky, pak může konflikt dokonce vyvolat i pocit uspokojení.

Konflikty na pracovišti považujeme za zcela normální jev, přirozenou součást nejen pracovního, ale i obecně lidského života. Navíc upozorňují na iluzorní myšlení, že konflikty lze z pracoviště zcela odstranit, byť si mnozí manažeři myslí, že se jim to povedlo. Ve skutečnosti se pouze změnila forma, kterou konflikty v organizaci mají, a často je tato nová forma mnohem nebezpečnější než tradiční otevřené spory. Je skrytá a tím i mnohem záluďnější.

2.1 Klima a vztahy na pracovišti

Klima na pracovišti, podnikové prostředí a kultura, sociální vztahy to jsou pojmy, které se jen obtížně definují, nicméně zaměstnanci je poměrně silně a jasně vnímají. Prostor, ve kterém lidé pracují, významně ovlivňuje jejich ochotu a efektivnost jejich pracovní činnosti a za jeho formování odpovídá management organizace.

2.1.1 Význam klimatu a sociálních vztahů na pracovišti

Cejthamr (2010, s. 262) dává klima na pracovišti do souvislosti s atmosférou, morálkou, pocitem sounáležitosti, partnerstvím a vědomím hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura podle Cejthamra popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci - klima je založeno na jejich vnímání firmy. Dá se konstatovat, že podnikové klima na pracovišti je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí, „*keré zaměstnanci vnímají, ovlivňuje jejich chování a můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku*“. Klima na pracovišti lze chápat jako vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci. Je charakterizováno právě vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Interpersonálním konfliktům na pracovišti můžeme přisuzovat příčinu i důsledek nepříznivého sociálního klimatu na pracovišti.

V rozporu s Cejthamrem je názor Lukášové (2010, s. 18), která vnímá organizační kulturu velmi podobně jako klima na pracovišti. Lukášová mezi oběma pojmy striktně nerozlišuje. Organizační kulturu definuje jako „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvozech) materiální i nemateriální povahy*“. I další odborníci se při vymezení jednotlivých pojmů rozcházejí, terminologie není nijak striktně definována. Pro účely této práce bude proto termín „organizační kultura“ považován za širší a nadřazený pojmu „sociální klima na pracovišti“, jímž budou myšleny především vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci.

Co se týče sociálních vztahů na pracovišti, jejich význam je každopádně dán tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K těm řadíme zejména potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytovat a přijímat pomoc, potřebu někoho ovládat a někomu se podřizovat, potřebu být přijímán, akceptován a náležet k určité skupině lidí, potřebu nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci či potřebu sociálních jistot. Z tohoto hlediska Pauknerová (2006, s. 196) člení vztahy na pracovišti na formální a neformální:

- formální vztahy vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům jsou předem dány a jsou vymezeny určitými normami a pravidly (organizačním a pracovním řádem firmy). Jedinec do nich

vstupuje zvenku a postupně se stává jejich součástí – některé akceptuje, jiné toleruje a další může odmítat.

- neformální vztahy a kontakty si zaměstnanec vytváří tak, že podle svých potřeb a subjektivních sympatií (či antipatií) začíná s některými lidmi komunikovat více, jiným se vyhýbá, další ignoruje. V rámci sítě těchto neformálních vztahů se zaměstnanec identifikuje s pracovištěm, podnikem i lidmi v něm. Tento proces označujeme termínem networking.

Pravděpodobně jen málo zaměstnanců by se vyjádřilo v tom smyslu, že pro ně vztahy a atmosféra na pracovišti nemají žádný význam. Pracovní vztahy a bezproblémová spolupráce jsou pro většinu lidí velmi cenné a naopak špatná atmosféra, zapříčiněná problémy mezi spolupracovníky nebo s nadřízenými je obvykle zvládána velmi obtížně.

Špatné interpersonální vztahy jsou obecně výrazným stresorem a není výjimkou, že negativní klima a nezdravé sociální vztahy na pracovišti jsou důvodem odchodu lidí z organizace do jiného zaměstnání.

2.1.2 Znaký zdravého podnikového prostředí

Za znaký zdravého podnikového prostředí považuje Cejthamr (2010, s. 262) následující aspekty:

- integraci osobních a podnikových cílů,
- organizační strukturu, odpovídající požadavkům socio-technického systému,
- demokraticky fungující firmu, umožňující zaměstnancům podílet se na rozhodování,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny zaměstnance,
- vzájemnou důvěru, podporu a uznání na všech stupních organizace,
- otevřenou diskuzi o problémech, snahu o odstranění možných konfrontací,
- manažerské chování a řídicí styl, odpovídající konkrétním pracovním situacím,
- uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,

- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních charakteristik,
- rovný systém v odměňování, pozitivní motivaci,
- zájem o kvalitu pracovních podmínek, o smysluplnost pracovní náplně,
- poskytnutí příležitosti pro kariérní postup a osobní rozvoj,
- identifikaci s firmou, loajalitu, pocit, že je zaměstnanec platným a ceněným členem organizace.

Důležitým aspektem dobrých vztahů na pracovišti je míra recipacity a komplementarity. Každý zaměstnanec má silné i slabé stránky a pouze vzájemná podpora může posilovat pozitivní vztahy a spolupráci. Pokud jsou však rozdíly mezi spolupracovníky využívány k atakům, obviňování a manipulaci, dochází ke konfliktním situacím ve formě střetů, jež jsou zdrojem značného pracovního stresu.

Zdravé podnikové prostředí a pozitivní klima na pracovišti je důležitým předpokladem prevence konfliktů na pracovišti i dalších nežádoucích projevů, např. mobbingu, násilí na pracovišti, diskriminace apod. Pitra (2006, s. 127) doporučuje pro udržení žádoucího pracovního prostředí udržovat disciplinovanou organizační kulturu, v níž se pozornost dělí jak mezi vytváření podmínek pro účelné plnění pracovních úkolů, tak mezi zabezpečování spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami. Chromý (2014, s. 58) k tomu doplňuje, že projevem disciplinované organizační kultury je, pokud mohou zaměstnanci výrazněji rozhodovat o podobě svých pracovních podmínek a zároveň nést osobní odpovědnost za výsledky ve prospěch rozvoje organizace.

2.2 Stres na pracovišti jako jeden ze zdrojů konfliktních situací

Při hodnocení vlivu stresu na lidský organismus musíme rozlišovat mezi fyziologickým stresem, jenž se projevuje změnami v organismu a stresem psychologickým, který se projevuje změnami v chování a prožívání. Pro účely této práce bude zohledňováno primárně psychologické působení stresu, neboť to úzce souvisí právě s problematikou konfliktů na pracovišti.

2.2.1 Účastníci konfliktů

Aktivním účastníkem konfliktu se může stát prakticky každý. Účastníky konfliktů na pracovišti lze kategorizovat tak, jak již bylo částečně naznačeno v předchozí kapitole věnované typologii konfliktů. Podstatné jsou z tohoto hlediska zejména tři druhy konfliktů, z nichž vyplývají i jednotliví účastníci konfliktů:

- konflikt uvnitř řízené skupiny, kdy účastníky konfliktu jsou zaměstnanci na stejné úrovni organizační struktury,
- konflikt mezi úrovněmi řízení, kdy účastníky konfliktu jsou nadřízení a podřízení zaměstnanci,
- a konflikt na úrovni řízení, kdy účastníky konfliktu jsou členové managementu, tedy nadřízený vs. nadřízený.

První zmíněný konflikt, konflikt uvnitř řízené skupiny, tedy mezi podřízenými zaměstnanci je nejběžnější a nejčastěji se vyskytující. Z manažerského pohledu je tento konflikt zároveň nejjednodušší, protože nadřízený zaměstnanec je v konfliktu v nadřazeném postavení a je oprávněn (dokonce přímo povinen) do něj zasahovat. Nadřízený je v tomto konfliktu autoritou a ze své pozice má (resp. by měl mít) přinejmenším formální respekt. Pokud nadřízený konflikt tohoto typu zvládne, bude jeho neformální autorita dále růst.

Na tomto místě je nutné upozornit na skutečnost, že extrémním vyústěním konfliktu mezi kolegy (zejména pokud je konflikt neřešen) je již zmíněný mobbing, který je projevem sociálního stresu na pracovišti. Dochází při něm k „*obtěžování, pronásledování, až k týrání*“, konstatují Kelnarová a Matějková (2010, s. 154). Autorky dále dodávají, že mobbing je vyvolán právě konfliktem mezi kolegy – tento konflikt bývá spouštěcím mechanismem, přestože původně může být zcela banální, ovšem rozroste se v nepřátelství mezi zaměstnanci, kteří se snaží obět' ze zaměstnání „*vyštípat*“.

Konflikt vedený mezi úrovněmi řízení je sice méně častý, nicméně mnohem méně příjemný a dokonce může být i nebezpečný – má tendenci nabourávat organizaci jako celek. Předpokladem tohoto konfliktu je spor nadřízených s podřízenými, kdy podřízení

z nějakého důvodu nerespektují autoritu nadřízeného (jinak by ke konfliktu vůbec nedošlo) nebo neplní zadané úkoly.

Konflikt na úrovni managementu sice (kromě skutečně extrémních případů) nezasahuje bezprostředně do výkonné složky firmy, ale může ji zásadním způsobem ovlivňovat i nepřímě. Pokud není konflikt mezi členy managementu včas řešen, aktivně nabourává důvěru zaměstnanců na všech úrovních ve vedení firmy. Řešení tohoto konfliktu přísluší jediné nejvyšší autoritě (majiteli firmy, jednateli, nejvyššímu manažerovi).

V prostředí pracoviště existuje kromě výše uvedených i několik zvláštních typů konfliktů, které se ve firmách objevují poměrně často a mohou představovat zdroj zásadních problémů. Jedná se o konflikty generační a genderové. V případě generačního konfliktu jsou účastníky mladší vs. starší zaměstnanci. Starší kolegové většinou usilují o udržení svého postavení a praktikují konzervativní způsob práce, mladší přinášejí inovace a přirozeně usilují o místo starších – tím vzniká tenze, jež může mít jak pozitivní vyústění, tak se může změnit v nepříjemné a nebezpečné konflikty. Řešení spočívá v tom, že manažer musí být schopen jak starším, tak mladším jasně vymezit jejich místo v organizaci a nastavit podmínky k jejich vzájemné spolupráci. Ideální jsou takové podmínky, které využívají přirozených vlastností obou skupin (např. seniora, vybaveného unikátním know-how, lze učinit mentorem).

V genderovém konfliktu jsou účastníky zástupci obou pohlaví, tedy ženy vs. muži. V prostředí pracoviště dochází ke konfliktům tím, že *„se příslušníci různých pohlaví domnívají, že mají nepřiměřeně omezená oprávnění právě díky pohlavím a na základě objektivních pracovních vlastností a schopností“* (Bednář, 2013, s. 98). Typickým prostředím pro vznik tohoto konfliktu může být např. příchod ambiciózní manažerky do mužského prostředí, výrazná změna v poměru mužů a žen v týmu, výrazný posun pravomocí mezi pohlavími či výrazný posun zdrojů. Řešením genderového konfliktu je využití pozitivních vlastností obou pohlaví pro jejich práci (např. manažerka-žena bývá pečlivější a úspěšnější při vyjednávání s partnery-muži z vnějšího okolí firmy).

2.2.2 Charakteristika stresu z psychologického hlediska

Jak již bylo výše naznačeno, konflikty na pracovišti mohou být zdrojem, ale i příčinou stresu. Výraz „stres“ pochází z anglického *stress*, kdy význam bývá nejčastěji vysvětlován jako „napětí“ či „pnutí“. I Plamínek (2013a, s. 128) definuje stres jakožto „stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty (stresory)“. Nutno dodat, že z psychologického hlediska rozlišují odborníci mezi přijatelným stresem, označovaným jako eustres a negativním stresem, kterému se říká distres. Eustres je spojen s překonáváním překážek, s příjemným očekáváním, sledováním detektivky, tedy se situacemi, kdy jedinec má vše pod kontrolou. Distres se objevuje tehdy, když člověk přestává věci zvládat, cítí se přetížený, ztrácí jistotu a nadhled. Tělesné projevy distresu a eustresu jsou sice podobné, nicméně jde spíše o míru stresu. Ze zdravotního hlediska je škodlivé překročení určité individuální hranice daného jedince z hlediska síly a frekvence vnímaného distresu.

Pracovní prostředí je velmi často zdrojem situací, které vyvolávají u lidí negativně vnímaný stres. Mezi nejčastější příčiny výskytu stresu přitom patří přibývání objemu práce, časový tlak, přetěžování, dlouhá pracovní doba, mnohdy i protikladné pokyny a informace, neuspokojivé pracovní prostředí, šikana či neshody s nadřízeným. Ze všech zmíněných stresorů patří mezi nejvýznamnější interpersonální konflikty na pracovišti.

V důsledku uvedených stresových faktorů na pracovišti dochází obvykle k následujícím projevům stresu:

- výkonnost zaměstnanců klesá,
- dodržet termíny není v lidských silách,
- zaměstnanci nezdarma volí únik do nemoci a zůstávají doma na nemocenské,
- míra podávání výpovědí je neobvykle vysoká,
- množí se výskyt nehod a úrazů,
- konflikty mezi kolegy nabývají na intenzitě, někdy přerůstají až v šikanování (mobbing) (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 38).

Je zřejmé, že dochází-li k takovýmto projevům často a s narůstající frekvencí, musí nadřízení zaměstnanci odpovídajícím způsobem zakročit. Nutné je obvykle změnit pracovní podmínky i přístup k jednotlivým zaměstnancům.

2.3 Přístup nadřízených zaměstnanců k vzniku konfliktů, jejich průběhu a řešení

Konflikty, které již vznikly (kterým se nepodařilo předejít pomocí preventivních opatření), se musí řešit, to je neoddiskutovatelným faktem. Zpravidla spadá problematika konfliktů na pracovišti do působnosti přímého nadřízeného a to zejména tehdy, pokud nejsou situaci schopni vyřešit sami dotčení zaměstnanci, vyřešení od nadřízeného mnohdy (a právem) očekávají. Každá organizace si obvykle vytváří vlastní prostředky a postupy pro urovnávání konfliktů, rovněž přístup nadřízených zaměstnanců ke vzniku konfliktů, jejich průběhu a řešení proto bývá různorodý, závislý na stanovených postupech i individuálním přístupu konkrétního člověka. Nadřízený může dále zastávat i různé role, které se liší vlivem na proces řešení konfliktu a jeho výsledky.

2.3.1 Možné přístupy nadřízeného zaměstnance ke konfliktům

Přístup nadřízených zaměstnanců ke konfliktům lze rozdělit na několik možností. Pro zajištění nezbytné spolupráce uplatňují nadřízení v první řadě nejrůznější sankce, např. donucení, materiální odměny, materiální tresty, kontrolní mechanismy apod. Donucení však vyvolává zákonitě odpor zaměstnanců a snižuje tak šanci na jejich splnutí s firmou a na sdílení společných cílů. Donucení mívá pouze krátkodobý efekt, který je spíše drahým a zbytečným plýtváním prostředků. Materiální odměny, nebo tresty sice nemívají devastující účinek na pocit sounáležitosti a identifikace s organizací, nicméně jejich působení je omezené pouze na zjištěné chování jednotlivců. Dalším nástrojem k práci s konflikty a rovněž významným motivačním faktorem je vytvoření potenciální možnosti hierarchického postupu v rámci organizace. Bohužel, často bývá tento nástroj omezen pouze na zpřístupnění pocitu moci nad ostatními, než o faktický postup v kariéře. Nejúčinnější způsob urovnání konfliktu by mohla být izolace znesvářených

stran, avšak v praxi tento způsob řešení je téměř nemožný. Nadřízený zaměstnanec, ale může např. snížit či stáhnout nároky a vyjednat tak kompromis a kompenzaci za ústupky, případně se přiklonit na jednu stranu (zaměstnance, skupinu apod.) a podpořit její dominanci. Již zmíněné vyjednávání a výměna kompenzací za ústupky přispívají k překonání nevraživého postoje a napomáhají k dosažení společného řešení. Konfliktní strany začnou uvažovat, co smění za co, jak situaci vyřeší apod.. Ve vlastním zájmu jsou nuceny kooperovat a naučí se vyhodnocovat vlastní zisky i ztráty. Účinným způsobem řešení konfliktů na pracovišti je v neposlední řadě i vtažení třetí strany do sporu jako nezávislého arbitra, mediátora. Nezúčastněný prostředník zajistí zahájení jednání a vytvoří prostředí pro jeho klidný průběh.

Z psychologického hlediska doporučují Praško a Prašková (2007, s. 262) následující postup, kterým mohou nadřízení zaměstnanci průběh konfliktu se zaměstnancem i jeho řešení pozitivně ovlivnit:

- přestávka – pokud se druhá osoba chová agresivně nebo manipulativně, je vhodné jí poskytnout čas na ujasnění situace a uvolnění vlastního napětí,
- ujasnění potřeb zaměstnance – nadřízený by se měl ptát otevřeně, klidně, bez ironie i bez podsouvání úmyslu (vhodná je technika negativního dotazování), důležité je nevyvolat u zaměstnance nedůvěru,
- objasnit zaměstnanci vlastní potřeby – nadřízený by měl říct zcela jednoduše, klidně, přímo a čestně, jaké chování považuje za vhodné/nevhodné. Vyhýbavý přístup, zamlžování a nekonečné vysvětlování pouze podporuje rozvoj konfliktu. Na druhé straně není vhodná ani přílišná ráznost a energičnost, neboť mohou být vnímány jako agrese.
- sumarizace konfliktu – při sumarizaci může nadřízený snáz najít s podřízeným společný základ a dokonce se může stát, že obě strany zjistí, že žádný reálný konflikt v jejich zájmech vlastně neexistuje,
- dohoda – kompromis – obě strany by se měly dohodnout na nejpříjemnějším a nejméně bolestivém řešení. Je důležité, aby nikdo neprohrál, ale obě strany zvítězily.

Ne vždy ovšem musí být konflikt vyřešen. Pokud není vyřešen, je odložen nebo potlačen. Některé nevyřešené konflikty mohou působit neurotizujícím způsobem, zejména pokud se jedná o konflikt protražovaný (vleklý, dlouhodobý). Postup, který mohou nadřízení zaměstnanci k vyřešení konfliktní situace využít, může vést k uspokojení vlastních zájmů, zájmů cizích, případně i k uspokojení obou stran. Na následujícím obrázku (obr. 2) představuje Mikuláščík (2015, s. 87) několik základních postupů řešení konfliktu.

Obrázek 2: Strategie (styly) řešení konfliktu s ohledem na míru manipulace

Uspokojení především vlastních zájmů	vysoká míra	DONUCOVACÍ STYL KONFRONTACE	ŘEŠENÍ DOHODOU, SPOLUPRACÍ
	nízká míra	NEŽÁDOUCÍ STYL	Kompromis
		VYHÝBÁNÍ SE ÚNIK	PŘIZPŮSOBENÍ SE PODVOLENÍ SE
		nízká míra	vysoká míra
Uspokojení zájmů jiných osob			

Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie* (2015, s. 87)

Donucovací styl - je charakteristický agresivitou. Nadřízený vyvíjí na zaměstnance nátlak (citový, tělesný, manipulační – apeluje na pocity viny a odpovědnosti, vyhrožuje), snaží se získat benefit sám pro sebe, bez ohledu na cíle společnosti nebo skupiny, kterou řídí. Významně klesá motivace podřízených. Nežádoucí styl - charakteristický pro nadřízené, kteří se konfliktům vyhýbají. Neshody jsou ignorovány, při konfliktech mezi zaměstnanci zůstává manažer neutrální, nenechá se do konfliktu vtáhnout. Zaměstnanci jsou tímto stylem frustrováni, vede to k negativním důsledkům na jejich pracovní chování. Vyhýbání se konfliktu a únik - styl založený na marnosti konfliktu či strachu z něj. Charakteristické je problém popírat, vyhýbat se mu. Nadřízený je slabý, submisivní, zbabělý. Kompromis - založen na vzájemných

ústupcích, na kterých se obě strany domluví. Nadřízený se snaží najít vhodnou kombinaci a porovnává přínosy a ztráty. Spokojenost všech zúčastněných nikdy není maximální. Spolupracující styl - charakteristický respektem, úctou, snahou o maximální efektivnost. Nadřízený jedná asertivně, empaticky, vnímá konflikty jako přirozený jev, který podporuje tvořivost. Manažer nejenže navrhuje vlastní řešení, ale poslouchá i návrhy ostatních, pokouší se analyzovat problém a hledat nejvhodnější cestu. Strategie přizpůsobení se - je sice také jistou formou úniku, může být i projevem ochoty, sebeobětování a nesobeckosti. Nadřízený se snaží s podřízenými spolupracovat, cíleně udržuje mezi zaměstnanci dobré pracovní vztahy.

2.3.2 Role nadřízeného zaměstnance při řešení konfliktů

Jak již bylo zmíněno výše, řešení konfliktů na pracovišti náleží obvykle do součástí práce nadřízených zaměstnanců. Nadřízení přitom mohou zastávat různé role, které se liší vlivem na proces řešení konfliktů (předkládání argumentů, komunikace stran apod.) i jeho výsledky. Tyto role jsou v zásadě čtyři – soudce, rozhodce, zprostředkovatel a pozorovatel:

- soudce – v roli soudce ovlivňuje nadřízený zaměstnanec průběh řešení sporu i jeho výsledek, a to podstatným způsobem. Zúčastněným klade otázky, řídí prezentaci jejich stanovisek, žádá o další informace, shrnuje argumenty, rozhoduje o výsledku konfliktu a prosazuje vybrané řešení. Výhodou tohoto přístupu je rychlost, nevýhodou je to, že strany nemusí být s výsledkem spokojeny a konflikt se může po čase vynořit znovu.
- rozhodce - při prezentování faktů a argumentů dává nadřízený podřízeným větší volnost, o výsledku konfliktu však rozhodne sám a může jej pomoci i prosazovat.
- zprostředkovatel – v této roli klade nadřízený zúčastněným otázky odděleně, jejich komunikaci zprostředkovává. Vlastní rozhodnutí je ponecháno na zaměstnancích.
- pozorovatel – tato role je nejméně direktivní, nadřízený se snaží význam konfliktu minimalizovat a obě strany motivuje k hledání řešení.

Pokud se nejedná o mimořádně kritickou situaci, neměli by se nadřízení stavět na žádnou stranu, byť se to od nich očekává. Tím by se automaticky stali aktivním účastníkem konfliktu. Do této role by se neměl nadřízený nikdy dostat, neboť by ztratil podstatnou část své autority a tím by přestal plnit jednu ze svých hlavních rolí. Od nadřízeného se obvykle očekává, že se bude snažit konflikt za každou cenu utlumit, ideálně zcela zastavit. To však nemusí být vždycky nejvýhodnější strategií, někdy je naopak lepší nechat konflikt běžet (průběh ponechat buď samovolný, nebo jej jen mírně usměrňovat). Tím se zamezí pozdějšímu znovuoobnovení konfliktu v budoucnu, spor se definitivně vyřeší a nebude znovu eskalovat.

2.4 Nejčastější příčiny a projevy konfliktů na pracovišti

Projevy konfliktů na pracovišti bývají různorodé. V konkrétním případě zpravidla souvisí s příčinou, z jaké konflikt vznikl. Zdroje konfliktů mohou být rozdíly ve vnímání (jednotliví zaměstnanci vidí věci odlišným způsobem), omezené zdroje (nízký roční rozpočet, málo reklamy apod.), vysokou specializaci, členitost (mezi jednotlivými organizačními útvary pak vzniká napětí, pramenící z úzkých zájmů), druh pracovních aktivit (pokud práce jednoho zaměstnance je závislá na práci dalších), konflikt rolí (významným zdrojem konfliktu je neočekávané chování), nespravedlivé zacházení se zaměstnancem ze strany nadřízených nebo kolegů, narušení teritoria (lidé často považují své místo – např. pracovní stůl, počítač, skříňku za nedotknutelné).

Kocianová (2010, s. 183) vysvětluje, že mezi typické projevy konfliktů na pracovišti patří šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování jeho práce, znevažování jeho výkonů a schopností, poškozování soukromí, osobnosti či dokonce zdraví zaměstnance. Dále působí konflikty negativně na psychiku lidí, snižuje se koheze (soudržnost) pracovní skupiny i výkonnost jednotlivých zaměstnanců, může dojít ke zvýšené fluktuaci. Běžná bývá i neochota spolupráce pouze s některým z kolegů, neochota předávat informace, poradit, pomoci.

Konflikt vyvolává u osob, jichž se přímo dotýká, větší, či menší stres a frustraci. Dochází k porušení vnitřní rovnováhy, vzniká pocit ohrožení, nejistoty a strachu, uraženosti, myšlenek na pomstu, ale i pocity zoufalství. Ovlivněno bývá jak fyzické zdraví jedince, tak jeho psychická vyrovnanost. Pro chování v konfliktních situacích je

podle Veselé a Kaniokové Veselé (2011, s. 81) typické zvýšení hlasu, výrazná mimika a gestikulace, zrychlení dechu a tepu, sucho v ústech, třes rukou, koktání, případně jiné projevy. Změny se projevují i v myšlení, jedinec není schopen se soustředit na práci. V myšlenkách se ke konfliktu stále vrací, hledá argumenty pro svou obhajobu, analyzuje chování protivníka.

2.5 Dílčí závěr

Prostředí pracoviště je velmi častým místem, kde k mezilidským konfliktům dochází. Konfliktní situace ve firmě s sebou nese následky jen vůči osobám, přímo zúčastněným ve sporu, dotčeni jsou i přihlížející kolegové. Zainteresovat bývá obvykle nezbytná pro nadřízené zaměstnance a zejména dlouhodobé konflikty ovlivňují i chod firmy jako celku. Ne vždy musí být pracovní konflikt ryze negativního charakteru. Odborníci se shodují na tom, že někdy se stává i iniciátorem dalšího vývoje a zavedení nových, efektivnějších postupů. K tomu, aby byly konflikty na pracovišti zdárně vyřešeny a v ideálním případě přispěly k rozvoji firmy, musí být splněno několik podmínek.

Jedním z předpokladů snadného řešení konfliktů je pozitivní klima na pracovišti. Pokud k sobě zaměstnanci přistupují se vzájemnou úctou, důvěrou a pochopením, je sociální klima na pracovišti příznivé a mnohem snáz se řeší i případná nedorozumění. Protože prostřednictvím vztahů na pracovišti dochází k uspokojování jedné ze základních potřeb člověka (potřebě sociálního kontaktu a sounáležitosti), nesmí být tato oblast podceňována. Špatné interpersonální vztahy jsou natolik silným stresorem, že mnohdy vedou i k odchodu zaměstnanců do jiného zaměstnání.

Vznik, průběh i následné řešení konfliktů mohou do značné míry ovlivnit nadřízení zaměstnanci. Jejich přístup je v tomto směru klíčový a měl by být individuálně zvolen „na míru“ zúčastněným jednotlivcům i s ohledem na konkrétní konfliktní situaci. Nadřízení mohou využít některé ze strategií řešení konfliktu. Pro zdárné vyřešení sporu je významná i role, kterou daný nadřízený při řešení konfliktů zastává.

3 PREVENCE A OPATŘENÍ ZAMĚSTNAVATELE PROTI VZNIKU KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

3.1 Prevence, předcházení konfliktům

Efektivnější, než jakékoli následné kroky při řešení konfliktů na pracovišti je prevence. Každá organizace, v níž již v minulosti ke sporům mezi zaměstnanci došlo (nebo je v ní vzhledem k zaměření a pracovní náplni riziko vzniku sporů vyšší), by měla zvážit zavedení určitých preventivních postupů. Zaměstnavatel se může aktivně podílet na potlačování vzniku konfliktů mezi zaměstnanci.

Urban (online, cit. 2013-04-29) doporučuje k předcházení konfliktům zejména otevřenou diskuzi se zaměstnanci, podle něj je nezbytné přiznat rozdílné názory, analyzovat jejich příčiny a spor převést z osobní roviny do roviny věcné. K důležitým faktorům prevence patří i lepší sladění úkolů jednotlivých osob, jasná pravidla hodnocení a odměňování, soulad rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti, včasné vysvětlení a zdůvodnění změn (samozřejmě by měla být účast zaměstnanců na přípravě změn) i správný výběr, pravidla přijímání a povyšování konfliktních osob. Urban (2013, s. 236) v odborné publikaci doporučuje realizovat pravidelné tréninky a koučování řadových zaměstnanců i nadřízených, zaměřené na předcházení konfliktů.

Několik způsobů, jak lze ze strany zaměstnavatele konfliktům na pracovišti předcházet, nabízí i Pilařová (2016, s. 135). Podle ní je důležitá zejména:

- kvalitní sociální adaptace – lidé jsou si vzájemně představeni, nováčkům jsou sdělena pravidla chování na pracovišti, zaměstnanci mají možnost se dobře poznat nejen po pracovní, ale i lidské stránce,
- kvalitní pracovní adaptací – nováček, který je dobře zaškolen, nekazí výkon celého týmu, „neobtěžuje“ neustálými otázkami a požadavky své kolegy,
- jasné vymezení rolí – zaměstnancům musí být jednoznačně vysvětleny jejich pravomoci, odpovědnost, úkoly (je jasné, kdo má co dělat a kdo komu smí co nařizovat),

- kvalitní definování procesu včetně profesních KPI's (klíčové ukazatele výkonnosti) – nadřízený musí zaměstnancům jasně vysvětlit, kdo má komu co předávat, v jakém čase, množství a kvalitě, zaměstnanci se nemusí nikoho „doprošovat“ nebo patřičného člověka zdlouhavě shánět.

Podobně, především z personálního hlediska zaměstnavatele nahlíží na prevenci konfliktů i Koubek (2011, s. 121). Zdůrazňuje, že již v pracovní smlouvě by mělo být jasně řečeno, komu a za co je zaměstnanec odpovědný. V praxi se často stává, že zaměstnanci zadává úkoly nejen jeho bezprostřední nadřízený, ale i vyšší nadřízení v přímé či dokonce v boční linii. To je jednoznačně rysem špatně organizované práce, kdy je nejasná odpovědnost zdrojem konfliktů a špatných vztahů ve firmě.

Z pohledu forenzního psychologa a soudního znalce v oboru pracovního stresu nahlíží na prevenci konfliktů Miller (2009, s. 20). Role zaměstnavatele je podle něj v tomto směru zcela zásadní pouze tehdy, pokud zaměstnavatel zajistí dostatečně erudované manažery a nadřízené, kteří budou s dotčenými zaměstnanci pracovat, lze se konfliktům vyhýbat již dopředu. To pak jednoznačně zlepšit zdraví a morálku zaměstnanců, a co je nejdůležitější, zvýší se i produktivita a rentabilita firmy. Zaměstnavatel by proto měl prosazovat soubor opatření na odvrácení toho, aby se „*několik nepříjemných incidentů exponenciálně nerozrostlo a jako mor lavinovitě nezachvátilo celou organizaci*“. Zásadní význam má konkrétně příprava, plánování a školení. Nejlepším řešením konfliktů je bránění jejich vzniku. Důležitá je realizace preventivních a vzdělávacích programů. Zaměstnavatel má možnost zavést efektivní postupy pro podávání stížností a především také realizovat bezpečnostní programy. K prevenci konfliktů přispívá také nápomocné manažerské prostředí, umožňující přiměřenou kontrolu výkonu práce zaměstnanců a jejich důvěryhodnou komunikaci. Zaměstnavatel by měl v neposlední řadě zvážit i pravidelná školení, v rámci kterých získají zaměstnanci informace o vhodných postupech řešení konfliktů, případně zlepšit své vyjednávací schopnosti.

Urban (2008, s. 126) shrnuje čtyři základní pravidla, o která by se měla prevence konfliktů na pracovišti opírat:

- zaměstnavatel se nesmí nadměrně opírat o formální pravomoci a direktivní metody, případně o manipulaci se zaměstnanci – předcházení konfliktům

vyžaduje trvalou osobní komunikaci se zaměstnanci, konzultování důležitých rozhodnutí a využívání metod jejich přesvědčování a motivace.

- cíle organizace musí být jasně vyjádřeny a musejí se promítat do cílů organizačních jednotek i jednotlivých zaměstnanců – cíle jednotlivých skupin musejí být v souladu, nesmí být protichůdné nebo jinak konfliktní,
- konflikty musí být převáděny z osobní či emocionální roviny do roviny fakt a věcných řešení – předpokladem je přiznání rozdílných názorů, analýza jejich příčin, otevřená diskuze a snaha nalézt řešení, které bude nejen v zájmu zúčastněných stran, ale i organizace jako celku.
- zdůrazňování a podporování firemní kultury – samozřejmostí by mělo být odolávat pokušení vstupovat do konfliktů druhých.

3.2 Mediace jako prevence konfliktů

Konflikt na pracovišti může nadřizený řešit buďto z pozice manažera nebo tzv. mediátora. Jakožto mediátor je nestranným prostředníkem, který pomáhá oběma stranám najít společně akceptovatelné řešení, do konfliktu však nezasahuje, pouze řídí jeho proces a zajišťuje korektnost jeho průběhu.

Mediace jako prevence konfliktů je vnímána jako metoda, která „*umožňuje předvídat nárůst nesouladu mezi stranami, a to ještě předtím, než se změní v konflikt*“, vysvětluje Holá (2011, s. 66-67). Potenciálu mediace v prevenci konfliktu lze využít zejména ve velkých nestátních organizacích, kde je velký tlak na zisk, soutěž a změnu. Mediace přitom naplňuje obecné možnosti předcházení konfliktům. Klade důraz na vzájemné setkávání a komunikaci, výměnu potřebných informací, vědomí rozdílnosti a přiznání práva na ni, zvažování pohledů druhých, ocenění, respekt a vzájemnou upřímnost. Obvyklým podnětem k využití mediace jako prostředku předcházení vzniku konfliktů je stížnost na zacházení nebo vedení.

Skutečnost, že je mediace důležitým nástrojem k prevenci konfliktů na pracovišti, potvrzuje i Plamínek (2013b), který ji považuje za „nejúčinnější lék na konflikty nebo McConnon a McConnon (2009, s. 136), kteří potvrzují, že v současné době získává mediace při řešení sporů na pracovišti stále větší význam.

Definici „mediace“ upravuje v českém prostředí v první řadě legislativa, konkrétně zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (dále jen zákon o mediaci), účinný od září roku 2012. Zde je v § 2 písm. a) stanoveno, že mediací se rozumí „*postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (dále jen „strana konfliktu“)* tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody“ (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci), (online, cit. 2016-09-27). Z hlediska odborné literatury není výklad pojmu „mediace“ zcela jednotný. Podle Plamínka (2013b, s. 50) lze vysledovat v zásadě dva typy definic: menšinový typ považuje mediaci za zásah či formu intervence do konfliktu, většinový typ ji považuje za způsob zvládnání konfliktu. V následujícím textu bude pojmem „mediace“ myšlen způsob zvládnání sporů za pomoci neutrálního odborníka, tzv. mediátora.

Pozitivním výstupem mediace (a také kritériem hodnocení její úspěšnosti) je dosažení dohody nebo urovnání sporu (usmíření). Podle výzkumů, jejichž výsledky zmiňuje Holá (2011, s. 99), bývá pomocí mediace dohody dosaženo asi v 60 % případů. V prostředí pracoviště u konfliktů mezi nadřízeným a podřízeným dosahuje míra dohody až 82 % - záleží samozřejmě na charakteru konkrétní konfliktní situace.

Míra přijatelné intervence mediátora do věcné podstaty sporu je sice předmětem diskuze, všeobecně převládá názor, že mediátor plně odpovídá za proces zvládnání konfliktu, ovšem výsledek by neměl ovlivňovat, zejména nijak nesmí zasahovat do věcné podstaty sjednaných dohod nebo nalezených řešení.

3.3 Komunikace na pracovišti

Prostředí pracoviště je ze své podstaty založeno na komunikaci určitého počtu lidí, kteří mají obvykle společný cíl (nebo alespoň podobné důvody k interakci) a řídí se podobnými organizačními pravidly. DeVito (2008, s. 252) konstatuje, že čím menší je soubor jedinců na jednom pracovišti, tím relativně snadněji mezi sebou mohou členové skupiny komunikovat jako mluvčí a příjemci - za malou pracovní skupinu, v níž komunikace funguje obvykle bezproblémově, považuje autor seskupení pěti až dvanácti lidí, pokud je počet jedinců podstatně vyšší, než dvanáct, začíná být podle něj komunikace většinou nesnadná.

Problematika komunikace na pracovišti spadá do oblasti vnitřní komunikace (komunikace v rámci organizace, tzv. employee relations), tedy sdělování a přijímání informací „shora dolů“, „zdola nahoru“ i napříč organizací – tato komunikace je důležitá pro výkon organizace, vztahy se zákazníky i spokojenost a motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, ať již o svých povinnostech nebo vývoji a záměrech organizace, nemohou své úkoly plnit správně - nevědí, co se od nich očekává, jak mohou zvýšit efektivnost své práce, jak mají spolupracovat s ostatními podnikovými útvary atd. Ještě závažnější je, postihuje-li nedostatečná informovanost a možnost komunikace s vedením organizace i střední management. Až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení bývá způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci (Vymětal, 2008, s. 263)

Z výše uvedených důvodů bude v rámci následujících řádků věnována pozornost interní komunikaci na pracovišti, a to komunikaci mezi zaměstnanci navzájem, tak i komunikaci zaměstnanců s nadřízeným či komunikaci na úrovni managementu.

Komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je z hlediska směru komunikace komunikací horizontální – sdělení si vyměňují zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni. Jelikož zde neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mohou se komunikující strany soustředit čistě na podstatu sdělení, nikoliv na formality, v důsledku čehož je kontakt rychlejší a přesnější. Obecně je horizontální komunikace (tedy i komunikace mezi nadřízenými na stejné úrovni) neformální a snaha o zavedení formálních pravidel ji obvykle pouze zpomaluje. Vzhledem k významu horizontální komunikace zavádějí některé firmy specifickou pracovní roli, tzv. překlenovače bariér – při spolupráci dvou skupin či týmů je jeho úlohou vytvořit jakýsi most, pokud se vyskytnou v komunikaci nesnáze. Příkladem může být produktový manažer, který stojí mezi zaměstnanci oddělení marketingu a zaměstnanci oddělení výroby a snaží se koordinovat jejich (často velmi odlišné) představy (Odcházal, 2007, s. 55).

Jak již bylo zmíněno, je i komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným velmi důležitá a většinou bývá formálnějšího rázu a lze ji označit jako komunikaci vertikální. Bezprostřední nadřízený je obvykle tím, kdo zaměstnancům zprostředkovává komunikaci s nejvyšším managementem firmy, kdo je informuje o záměrech organizace a jejím vývoji. Komunikace zaměstnanců s nadřízeným ovlivňuje míru identifikace

zaměstnance s cíli organizace, jeho ochotu ke změnám a v neposlední řadě i důvěru v nadřízeného. Pokud získají zaměstnanci pocit, že jejich připomínky nadřízený ignoruje, ztrácejí zájem o zlepšování své práce a tím se může snížit i celková výkonnost podniku.

Dytrt (2006, s. 156) považuje za toho, kdo je primárně zodpovědný za kvalitu komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným - osobu nadřízeného. Manažeři musí umět své postoje, názory a rozhodnutí definovat a prezentovat, musí však umět i naslouchat názorům zaměstnanců a chápat je jako zpětnou vazbu, která má cennou hodnotu pro jejich rozhodování. Manažerské umění komunikace je proto nutné u nadřízených zaměstnanců cíleně rozvíjet.

Vertikální komunikaci je možno rozdělit do dvou skupin, a to na komunikaci vzestupnou a sestupnou:

- sestupná komunikace – směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému), obvykle je realizována pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, manuály, směrnici, prohlášeními, procedurami, písemnými a ústními příkazy, intranetem, zápisy z porad či interními publikacemi (např. podnikové noviny),
- vzestupná komunikace – zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu (od podřízeného k nadřízenému), bývá realizována např. diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky, pomocí dnů otevřených dveří u nadřízených zaměstnanců apod.

Komunikace mezi nadřízenými zaměstnanci navzájem probíhá v zásadě podobně, jako mezi řadovými zaměstnanci – rovněž se jedná o horizontální směr komunikace. Příkladem může být např. komunikace mezi nadřízenými jednotlivých útvarů na stejné úrovni (nadřízeným účtárny a nadřízeným marketingu). V praxi bývá tato forma komunikace na pracovišti spíše přehlížena a důraz bývá kladen převážně na první dvě formy – na komunikaci mezi kolegy navzájem a na komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízeným. Efektivita komunikace mezi jednotlivými nadřízenými je přitom předpokladem efektivit komunikace v rámci celé organizace (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 284). Případné konflikty mezi nadřízenými v horizontální linii bývají založeny na nejasně stanovených kompetencích, pravomocích a odpovědnosti, řešit je pak musí

manažer – nadřízený zmíněných nadřízených, a to na základě priorit, které podřízení znát nemusí (Smejkal, 2010, s. 48).

3.4 Ohrožené skupiny zaměstnanců

V rámci každého pracoviště lze pravděpodobně identifikovat určité konkrétní skupiny zaměstnanců (nebo jedince), kteří jsou vznikem konfliktů ohroženi více, než ostatní zaměstnanci. Obvykle to souvisí s jejich problémovým chováním, přičemž je potřeba určit, zda toto souvisí s nedostatečnými schopnostmi, osobními problémy nebo vědomým porušováním pracovní kázně. V případě nedostatečného pracovního výkonu by měl dostat zaměstnanec možnost se zlepšit. Musí se provést rozbor jeho výkonových nedostatků a společně nalézt východisko. Na potřebu zlepšení upozorní zaměstnanec nejlépe formalizované nástroje - ústní upozornění (rada, domluva), písemné upozornění či nepříznivé hodnocení pracovního výkonu (pololetní, roční). Teprve poté by mělo dojít k případnému převedení na jinou práci, nebo pokud všechna předchozí opatření selžou k propuštění zaměstnance. Pokud je zdrojem konfliktů na pracovišti nějaká osobní záležitost zaměstnance, pak by se měl zaměstnavatel snažit jeho situaci porozumět a mít pro ni pochopení. Nadřízený může doporučit např. pracovní volno nebo dočasné omezení pracovních povinností. Nejméně příjemné a potenciálně nejkonfliktnější jsou situace, kdy nežádoucí chování zaměstnance pramení z jeho povahových rysů, např. agresivní, hrubé a urážlivé jednání, neodpovědnost a nezáměr o práci, vysoká absence a nedochvilnost, nedodržování pracovních postupů, svalování vlastní viny na druhé, nerespektování autorit, politikaření, nepřiměřené ambice – takovéto jednání dopadá obvykle na výkon celé organizace i na mezilidské vztahy na pracovišti a nesmí být nikdy ponecháno bez okamžité odezvy.

Konfliktní typy lidí a jejich nebezpečí pro firmu spočívá v tom, že své fungování ve společenství jiných lidí zakládají na tom, že produkují konflikty. Ty využívají jako nástroj svého úspěchu, neboť jim (na rozdíl od ostatních) nevádí a považují je za svou pozitivní vlastnost. Takoví lidé by neměli ve firemní hierarchii zastávat pozici, z níž by mohli do mezilidských vztahů zasahovat z autoritativního hlediska, neboť je pravděpodobné, že i dobře myšlené zásahy by v jejich podání znamenaly velký problém a vedly k nežádoucím důsledkům. Konfliktním typům zaměstnanců by měl

zaměstnavatel věnovat zvýšenou pozornost, i když to mnohdy bývá z jiného hlediska (např. obchodního) vynikající specialista či manažer.

Z opačného úhlu pohledu na skupiny zaměstnanců ohrožené vznikem konfliktů, pohlíží Branham (2009, s. 183). Konstatuje, že ohrožení jsou zejména zaměstnanci, nucení působit v nezdravém pracovním prostředí. Zde bývá na denním pořádku úzkost, nedůvěra, tiché konflikty, boje uvnitř oddělení, projevy necivilizovanosti a neskrývaná neslušnost. V takovýchto podmínkách je týmová spolupráce prakticky nemožná.

Z předchozích shromážděných informací lze vlastní dedukcí shrnout, že mezi konflikty ohrožené skupiny zaměstnanců patří zejména:

- zaměstnanci, jejichž činnost je vázána na spolupráci s ostatními,
- zaměstnanci, působící v hierarchicky nevyjasněném prostředí,
- zaměstnanci, působící v nezdravém pracovním prostředí,
- zaměstnanci firmy, která se problematice konfliktů nijak speciálně nevěnuje (pomocí vzdělávacích programů, podpory komunikace, tvorbou firemní kultury apod.),
- zaměstnanci, nucení úzce spolupracovat s konfliktním typem lidí,
- zaměstnanci, kteří jsou svou povahou sami konfliktní.

3.5 Dílčí závěr

Proti vzniku konfliktů na pracovišti hrají preventivní opatření zaměstnavatele zásadní roli. Bylo zjištěno, že prevence je mnohem efektivnější, než jakkoli účinné následné řešení konfliktů. Zavedení preventivních opatření by proto měly zvážit všechny organizace a obzvláště ty, v nichž již v minulosti ke sporům mezi zaměstnanci došlo.

V prevenci hraje zásadní úlohu otevřená diskuze se zaměstnanci. Zaměstnavatel by měl klást důraz na jasná a pro všechny stejně platná pravidla (ohledně pracovní činnosti, hodnocení, odměňování, motivování apod.), otevřenou komunikaci, jasné vyjádření firemních cílů a podporování firemní kultury. Za zvážení stojí i realizace pravidelných tréninků a koučování zaměstnanců se zaměřením na předcházení konfliktům. Odborníci

doporučují dále kvalitní sociální i pracovní adaptaci, jasné vymezení rolí a jednoznačné definování pracovního procesu. Již v pracovní smlouvě by mělo být v ideálním případě uvedeno, komu a za co bude zaměstnanec odpovědný, jakým způsobem bude jeho práce organizována.

Účinným nástrojem prevence konfliktů je i mediace. Zaměstnavatel v roli mediátora působí jako prostředník mezi oběma stranami a pomáhá jim najít akceptovatelné řešení. Pomocí mediace lze nesoulad mezi zaměstnanci dokonce i předvídat a to ještě předtím, než se změní v konflikt. Někteří odborníci označují mediaci dokonce za „lék na konflikty“, což dostatečně dokládá její význam v této oblasti. V mediaci je důležité dodržet základní pravidlo – mediátor odpovídá pouze za korektní průběh konfliktu, nesmí ovlivňovat jeho výsledek, tedy konečnou podobu sjednané dohody.

V každé organizaci lze identifikovat určité ohrožené skupiny zaměstnanců, které jsou vznikem konfliktů vystaveny s větší mírou rizika. Jedná se obvykle o zaměstnance, jejichž činnost je vázána na spolupráci s jinými lidmi, o zaměstnance, kteří působí v hierarchicky nevyjasněném prostředí nebo jinak nezdravém pracovním prostředí. Pozornost je zapotřebí věnovat i a priori konfliktním typům lidí, kteří konflikty často vyvolávají.

Role zaměstnavatele je v prevenci konfliktů o to důležitější, neboť pouze z pozice zaměstnavatele lze v tomto směru pozitivně ovlivnit zdraví i morálku zaměstnanců a tím i zvýšit produktivitu a rentabilitu firmy. Podceňovány by neměly být ani ty zdánlivě drobné a „nevýznamné“ spory, neboť i tyto se mohou vlivem dlouhodobého neřešení změnit v zásadní konflikty, prostupující širokou zaměstnaneckou základnou.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO BANKOVNÍHO SEKTORU

V posledním čtvrtstoletí došlo v bankovníctví k obrovským změnám, neboť proběhl proces transformace tehdejšího československého centrálně plánovaného systému na systém tržní. Ten je od roku 1990 založený na dvoustupňovém bankovním systému, jenž se postupně rozvinul až do dnešní podoby, kdy český bankovní systém tvoří Česká národní banka, plnící funkci centrální banky státu, a ta je doplněná univerzálními i specializovanými obchodními (komerčními) bankami.

Zlomovým okamžikem byl samozřejmě i vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 a tím také začlenění ČR do evropského finančního systému. Na ten se však banky připravovaly postupně během řady let a nutno konstatovat, že podmínky, požadované ze strany EU, splnilo české bankovníctví bez větších potíží. Českého bankovníctví se ve větší míře nedotkla ani finanční krize, již prošel globální bankovní sektor před několika lety, v reakci na tuto krizi se ale musí bankovní subjekty vyrovnávat se snahou o zpřísnění pravidel pro fungování, nebo dohled nad jejich činností.

Bankovní sektor v ČR se neustále vyvíjí, pružně reaguje na vývoj tuzemské i evropské ekonomiky, stejně jako na změny v legislativě. V současnosti je bankovní sektor pro ekonomiku České republiky velmi významný – lze konstatovat, že banky jsou přímo páteří tržního hospodářství a jejich funkčnost je zcela klíčová pro přeměnu úspor na investice a tím také pro tržní systém a hospodářský růst.

Stejně jako v jakýchkoli jiných oblastech podnikání, jsou i v bankovním sektoru stěžejní lidské zdroje. Kvalita lidských zdrojů je v bankovníctví možná ještě významnější než jinde, neboť právě profesionalita, odbornost a důvěryhodnost zaměstnanců hraje klíčovou roli při vytváření image a reputace bank v očích klientů a veřejnosti, a je tím pádem také jedním z významných faktorů jejich konkurenceschopnosti.

5 METODOLOGIE

V následující metodologické části bude definován výzkumný problém, stanoven cíl výzkumu a budou formulovány výzkumné hypotézy. Dále bude popsána zvolená výzkumná metoda - osobní dotazování prostřednictvím písemného dotazníku. Charakterizován bude i výzkumný soubor.

5.1 Definování problému

Bankovní sektor s sebou nese řadu specifíků. Management lidských zdrojů se jim musí přizpůsobit. Zaměstnanci mívají vysoká očekávání v oblasti odměňování, osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, ale i nabídky benefitů či kvality pracovního prostředí. Na druhou stranu je mnohdy nezbytné, aby zaměstnanci pracovali v týmu, aby spolupracovali napříč organizační strukturou i v rámci totožných pracovních pozic. Tento požadavek a také neustálý osobní kontakt se zákazníky způsobuje, že jsou zaměstnanci vystaveni zvýšené míře stresu a z tohoto pohledu je nezbytné, aby instituce bankovního sektoru věnovaly zvýšenou pozornost problematice klimatu a sociálních vztahů na pracovišti.

Podobně jako v jiných oborech, jsou i v bankovníctví běžnou součástí mezilidské komunikace na pracovišti konflikty. Ty jsou obecně považovány za přirozenou každodenní součást života ve společnosti – nelze se jim nikdy zcela vyhnout. Každá interakce jednotlivců s sebou totiž nese určité riziko vzniku názorového nesouladu, ať už v soukromém, nebo pracovním prostředí. Na konflikty přitom není nutné nahlížet jako na čistě negativní nebo nežádoucí záležitost – právě naopak, mnohdy mohou být přínosné při řešení problémů a hledání nejvhodnějších řešení. Ne všechny konflikty, které se pracovním prostředím vyskytují, jsou však „zdravé“. Konfliktům, které vedou ke zbytečným střetům mezi zaměstnanci firmy je proto vhodné účinně předcházet – v tomto smyslu hraje významnou roli efektivní preventivní program.

Problémem, který bude v následující výzkumné části řešen, je právě neexistence komplexního preventivního programu, zabývajícího se prevencí a identifikací příčin vzniku konfliktů na vybraných pracovištích v oblasti bankovníctví.

5.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zvýšení efektivity práce ve vybraných institucích bankovního sektoru prostřednictvím identifikace nejčastějších příčin konfliktů mezi zaměstnanci a návrhu možných variant preventivního působení na zaměstnance.

Výstupem bude komplexně formulovaný preventivní program, jenž poslouží při řízení prevence proti výskytu konfliktů na sledovaných pracovištích.

5.3 Stanovení výzkumných hypotéz

5.3.1 Stanovení hypotézy č. 1

Přestože se management institucí v bankovním sektoru většinou snaží o zajištění bezkonfliktní atmosféry na pracovišti, konfliktům se přesto nelze vyhnout. Důvodem je stresující náplň práce zaměstnanců (bezprostřední kontakt s klientem, tlak na pracovní výkon a plnění norem, požadavek korektního jednání vůči zákazníkovi bez ohledu na jeho zpětnou vazbu), ale i nutnost pracovat v týmu, který je tvořen individualitami (ne vždy si zaměstnanci v pracovním kolektivu natolik „sednou“, že jsou schopni spolupracovat či efektivně řešit případné odlišné názory a spory).

Na základě výše uvedených argumentů je formulována následující *HYPOTÉZA č. 1*:
S konflikty na pracovišti se setkaly minimálně dvě třetiny respondentů.

5.3.2 Stanovení hypotézy č. 2

O skutečnosti, že konfliktní situace mají vliv nejen na psychické zdraví člověka, ale i na jeho pracovní výkon, byly shromážděny informace již v teoretické části této práce. V oblasti bankovníctví mohou tuto skutečnost ještě posilovat nenaplněná očekávání zaměstnanců ohledně hodnocení a odměňování, časový stres a komplikovanost úkolů, obtížnost finanční problematiky a její časté změny v kombinaci s nedostatečným vzděláním a zaškolením ze strany zaměstnavatele i nevhodný styl řídicí práce nadřízených.

Na základě výše uvedených argumentů je formulována následující *HYPOTÉZA č. 2: Konflikty na pracovišti negativně ovlivňují pracovní výkon alespoň u třetiny zaměstnanců.*

5.3.3 Stanovení hypotézy č. 3

Přestože v oboru bankovníctví pracují zaměstnanci většinou v týmu, jejich odměňování je do značné míry navázáno i na osobní výkon a individuální dosažené výsledky (provizní systém odměňování). Na pracovním výkonu pak závisí i možnosti kariérního postupu, posilování pravomocí nebo povýšení v rámci organizační struktury. Vše zmíněné vytváří bohužel prostor k tomu, aby na pracovišti vznikaly mezi zaměstnanci osobní konflikty, které pak svou četností převyšují konflikty jiného typu (strukturální, genderové apod.). Ke vzniku osobních konfliktů přispívá i jejich emocionální rovina, k níž mají blíže ženy – ty jsou v bankovním sektoru zaměstnávány obecně častěji než muži.

Na základě výše uvedených argumentů je formulována následující *HYPOTÉZA č. 3: V nadpoloviční většině případů jsou konflikty na pracovišti osobního charakteru.*

5.3.4 Stanovení hypotézy č. 4

V bankovním sektoru mívají organizace stanovenou pevnou škálu řízení, zjednodušeně řečeno, na pracovišti se setkávají nadřízení (odpovídají za práci podřízených) a podřízení (tuto práci vykonávají). Nadřízení vůči podřízeným disponují formální autoritou, která jim sice zajišťuje nad podřízenými určitou moc, ovšem automaticky to neznamená, že podřízení budou tuto moc respektovat. Je potřeba, aby ji nadřízený vykonával přiměřeným způsobem. Vzniklé rozpory ve vnímání autority se mohou rychle změnit v konflikty. Důvodů může být teoreticky celá řada – podřízený autoritu nadřízeného nerespektuje (neuznává a zpochybňuje), neplní zadané úkoly nebo je jednoduše svým založením konfliktní typ. Sebevědomí, jímž obvykle zaměstnanci v oblasti bankovníctví disponují, tomuto nastavení ještě výrazně nahrává.

Na základě výše uvedených argumentů je formulována následující *HYPOTÉZA č. 4: Častěji vznikají konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, než mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury.*

5.3.5 Stanovení hypotézy č. 5

V případě výskytu konfliktu na pracovišti mívají obvykle zaměstnanci upřímnou snahu spor vyřešit, nejsou však mnohdy schopni komunikovat v klidu a s jasnou hlavou uvažovat nad tím, co přesně konflikt vyvolalo. Velmi obtížné je například sebekriticky posoudit vlastní podíl na situaci, která nastala a zvolit vhodnou strategii k vyřešení konfliktu. I pro zkušené manažery je umění efektivního řešení konfliktů dovedností, které se musí cíleně a mnohdy dlouhodobě učit. Pro běžné řadové zaměstnance to pak bývá nesplnitelný úkol, který vede k tomu, že mají tendenci se aktivnímu řešení konfliktů vyhýbat.

Na základě výše uvedených argumentů je formulována následující *HYPOTÉZA č. 5: Ve většině případů si nejsou zaměstnanci zcela jisti, jakým způsobem by měli konflikt efektivně řešit.*

5.4 Charakteristika výzkumného souboru

Základní soubor výzkumného šetření byl tvořen zaměstnanci v oblasti bankovníctví v několika českých městech – Opavě, Ostravě, Zlíně, Brně, Českých Budějovicích, Praze a Říčanech. Vzhledem k potřebě většího počtu respondentů byli do základního souboru zařazeni zaměstnanci několika bankovních institucí, jež však nebudou v zájmu zachování anonymity blíže specifikovány (obecně lze uvést, že se jednalo o významné, na českém trhu dlouhodobě zavedené banky).

Kritéria pro zařazení respondentů do výzkumného souboru byla následující:

- výkon pracovní pozice, kde je kromě kontaktu se stálou klientelou předpokladem i pravidelná akvizice nových zákazníků (lze očekávat vyšší nápor na psychiku zaměstnance),

- souhlas s anonymní účastí ve výzkumném šetření.

5.5 Metoda výzkumu

Šetření je realizováno metodou primárního kvantitativního výzkumu. Sběr dat probíhal technikou písemného dotazování mezi respondenty zařazenými do výzkumného souboru. K získání dat byl použit anonymní nestandardizovaný dotazník.

Dotazník obsahoval především uzavřené otázky – důvodem volby této varianty bylo vědomí rizika, spojeného s vyhodnocováním výsledků výzkumu při použití otázek otevřených. Doplňkově byla použita pouze jediná otázka polouzavřená, a to v případě, kdy bylo nezbytné umožnit respondentům volné vyjádření jejich názoru/zkušenosti. Podle dílčích cílů výzkumu byly otázky rozděleny do několika skupin, zaměřených vždy na určitou problematiku.

U každé otázky byl respondentům nabídnut co nejstručnější počet variant odpovědí, to s vědomím skutečnosti, že nadměrně velký počet variant odpovědí není v kvantitativním výzkumu přínosný – právě naopak, respondentům jejich odpověď naopak komplikuje. Zároveň byly varianty odpovědí formulovány tak, aby plně pokrývaly spektrum možných odpovědí (resp. byly vyčerpávající) a rovněž se vzájemně vylučovaly. Dále byl záměrně nabízen většinou sudý počet variant odpovědí, který eliminoval „prostřední možnost“, tedy jakousi neutrální odpověď. Zařazována nebyla ani úniková varianta odpovědi „nevím“. Takto bylo zajištěno, že se respondent vždy přikloní na určitou stranu (buď pozitivní, nebo negativní apod.).

6 PRŮBĚH VÝZKUMU

Výběr zaměstnanců jednotlivých bankovních institucí probíhal postupně, a to v rozmezí od 19. října do 21. listopadu 2016. S vhodnými respondenty se v tomto období realizovalo dotazníkové šetření. Velkým přínosem pro tuto práci bylo v minulosti vlastní zaměstnání v jedné z bank a možnost oslovit budoucí respondenty z řad svých bývalých kolegů a také získat kontakty dalších vhodných respondentů z konkurenčních firem.

Celkem bylo osloveno 130 respondentů, jimž byly dotazníky předány buď osobně, anebo zaslány elektronickou cestou prostřednictvím internetu. Zpátky se vrátilo 115 vyplněných dotazníků – návratnost tedy činila 88,5 %. U vrácených dotazníků proběhlo prověření z hlediska správnosti a kompletnosti vyplnění. Po této kontrole se zahrnuje do zpracování 104 dotazníků – ty byly rozříděny, vyhodnoceny a data z nich zjištěná sloužila k formulování závěrečných návrhů a doporučení.

Získaná data byla zařazena do statistického souboru, jenž byl posuzován podle kvantitativních i kvalitativních statistických znaků (v závislosti na zaměření jednotlivých otázek) a to pomocí absolutních a relativních četností. Tato statistická metoda byla zvolena na základě zjištění, že v souboru se nevyskytují žádné znaky s extrémně nadprůměrnou, či podprůměrnou hodnotou, proto tedy nehrozilo ani žádné významné nežádoucí zkreslení (v takovém případě by byla použita jiná statistická metoda, např. medián, modus apod.).

Výsledky výzkumného šetření byly přehledně zařazeny do tabulek (se zaokrouhlením relativních četností na jedno desetinné místo) a následně znázorněny i graficky (přidány popisky s podrobnějším zaokrouhlením četností na dvě desetinná místa), k čemuž byl použit jednak program MS Word, jednak tabulkový procesor MS Excel. Výsledky byly i slovně okomentovány a staly se východiskem pro formulování závěrů výzkumného šetření.

7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

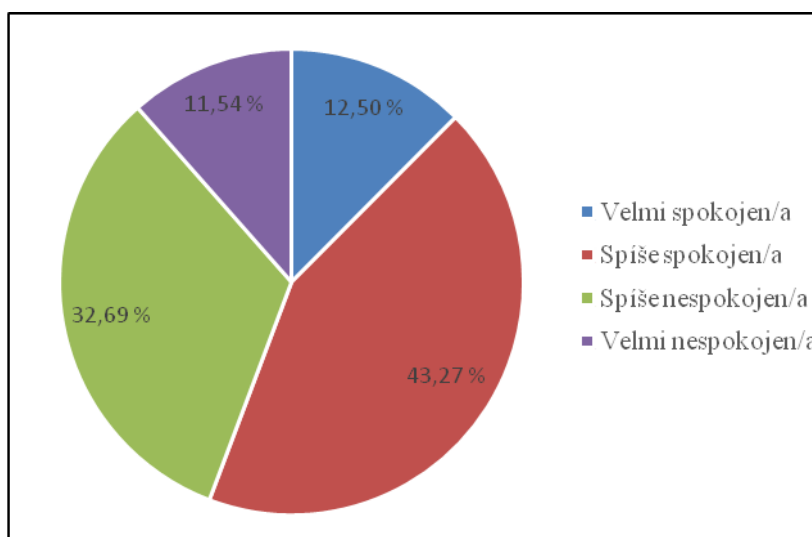
Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti?

Tabulka 2: Spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	13	12,5 %
Spíše spokojen/a	45	43,3 %
Spíše nespokojen/a	34	32,7 %
Velmi nespokojen/a	12	11,5 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 1: Spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Šetřením bylo zjištěno, že obecně je s atmosférou na pracovišti spokojeno téměř 56 % dotázaných, z nichž 43,3 % se přiklonilo k variantě „spíše spokojen/a“ a 12,5 % k variantě „velmi spokojen/a“. Oproti tomu však i podobná část dotázaných, byť o něco méně početnější, pokládá atmosféru na svém stávajícím pracovišti spíše za nepříjemnou. V necelých 45 % jsou respondenti s atmosférou nespokojeni, a to tak, že 32,7 % dotázaných je „spíše nespokojeno“ a 11,5 % dotázaných je „velmi nespokojeno“.

Na základě zjištěných údajů lze proto konstatovat, že převládá počet spokojených zaměstnanců nad nespokojenými.

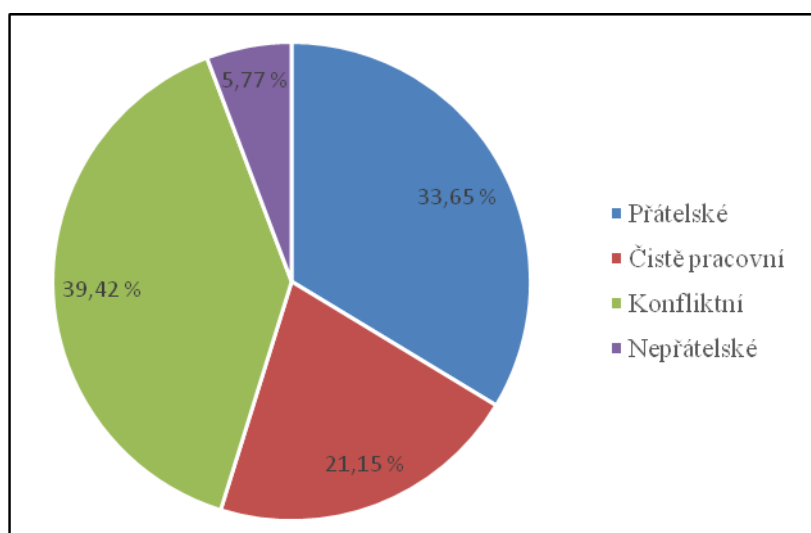
Otázka č. 2: Mezilidské vztahy na Vašem pracovišti byste popsal/a jako...

Tabulka 3: Názor respondentů na charakter mezilidských vztahů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přátelské	35	33,7 %
Čistě pracovní	22	21,1 %
Konfliktní	41	39,4 %
Nepřátelské	6	5,8 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Názor respondentů na charakter mezilidských vztahů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Provedeným šetřením bylo zjištěno, že mezilidské vztahy na pracovišti vnímají zaměstnanci nejčastěji jako konfliktní (39,4 %), z čehož lze usuzovat na nevhodnou podnikovou kulturu, konkurenční vztahy mezi zaměstnanci nebo nesprávný přístup managementu. Oproti tomu je nutné zdůraznit, že druhou nejčastější variantou, k níž se dotázaní přikláněli, byly přátelské vztahy (33,7 %). Je tedy zřejmé, že klima na pracovišti bývá poměrně vyhraněné, ať již negativním, nebo pozitivním směrem. Čistě pracovní vztahy udržuje přibližně pětina zaměstnanců a jen necelých 6 % dotázaných hodnotí vztahy jako vysloveně nepřátelské.

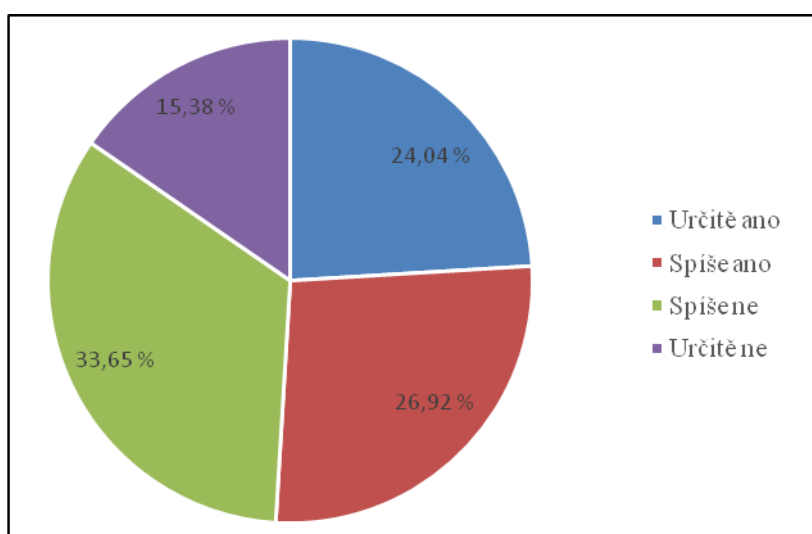
Otázka č. 3: Domníváte se, že pracujete v konfliktním prostředí?

Tabulka 4: Názor respondentů na konfliktnost prostředí na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	25	24,0 %
Spíše ano	28	26,9 %
Spíše ne	35	33,7 %
Určitě ne	16	15,4 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: Názor respondentů na konfliktnost prostředí na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Na přímou otázku, zda považují zaměstnanci bankovního sektoru své pracovní prostředí za konfliktní, zodpověděla mírně nadpoloviční většina kladně („určitě ano“ 24,0 %, „spíše ano“ 26,9 %). Největší část dotázaných (přibližně jedna třetina) se přiklonila k variantě „spíše ne“ a pouze 15,4 % respondentů se domnívá, že v konfliktním prostředí rozhodně nepracuje.

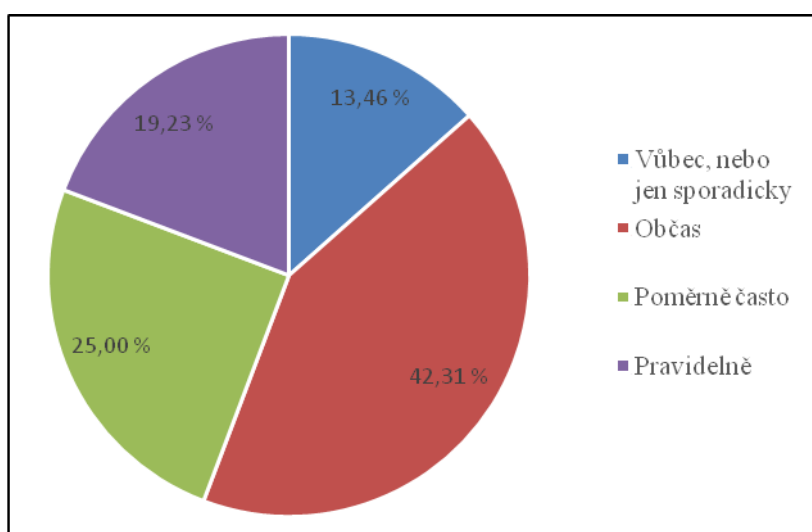
Otázka č. 4: Jak často dochází na Vašem pracovišti ke vzniku konfliktních situací?

Tabulka 5: Frekvence vzniku konfliktních situací na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec, nebo jen sporadicky	14	13,5 %
Občas	44	42,3 %
Poměrně často	26	25,0 %
Pravidelně	20	19,2 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 4: Frekvence vzniku konfliktních situací na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Výzkumným šetřením byla dále zjišťována frekvence, s jakou ke vzniku konfliktů na sledovaných pracovištích dochází. Zaměstnanci se nejčastěji (v 42,3 % případů) vyjádřili v tom smyslu, že ke vzniku konfliktních situací u nich dochází „občas“. Přesně čtvrtina (25 %) dotázaných zažívá, že ke konfliktům dochází „poměrně často“ a další téměř pětina (19,2 %) se s nimi setkává „pravidelně“. Pouze 13,5 % respondentů nemá s konflikty na pracovišti žádnou nebo jen sporadickou zkušenost.

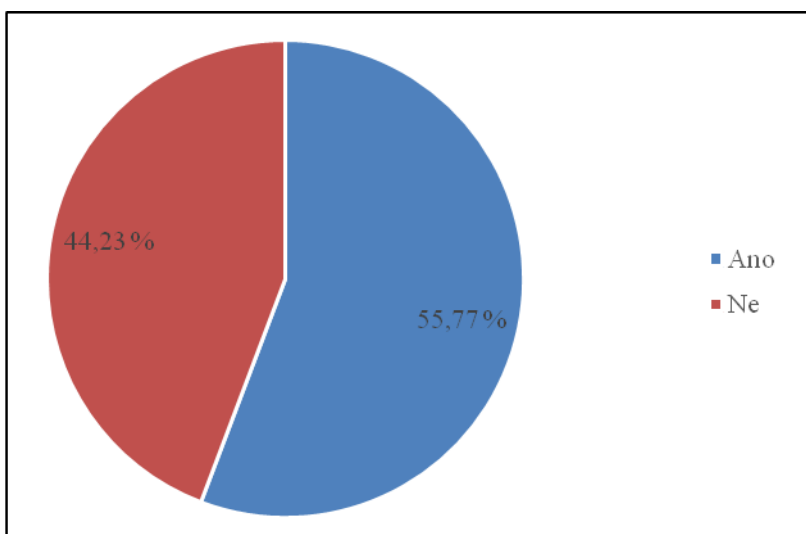
Otázka č. 5: Setkal/a jste se Vy osobně s jednáním, které by Vám ubližovalo, nebo Vás nějakým způsobem poškozovalo? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 7.

Tabulka 6: Osobní zkušenost respondentů s poškozujícím jednáním na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	58	55,8 %
Ne	46	44,2 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: Osobní zkušenost respondentů s poškozujícím jednáním na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 5 byla určena k roztrídění respondentů na ty, kdo mají z pracoviště osobní zkušenost s jednáním, které by je poškozovalo nebo jim do nějaké míry ubližovalo a na ty, kdo takovou osobní zkušenost nemají. Bylo zjištěno, že v nadpoloviční většině případů (55,8 %) zaměstnanci v bankovním sektoru skutečně zažili situace, kdy se cítili být jednáním druhých poškozeni (chápal je jako nespravedlivé, nevhodné, křivdící), přičemž procento výskytu této odpovědi je v souladu s četností kladných odpovědí u předchozí otázky – zde se přibližně 44 % (25,0 % + 19,2 %) dotázaných vyjádřilo, že ke konfliktům dochází na pracovišti poměrně často či dokonce pravidelně, dalších 42,3 % respondentů má zkušenost alespoň občasnou.

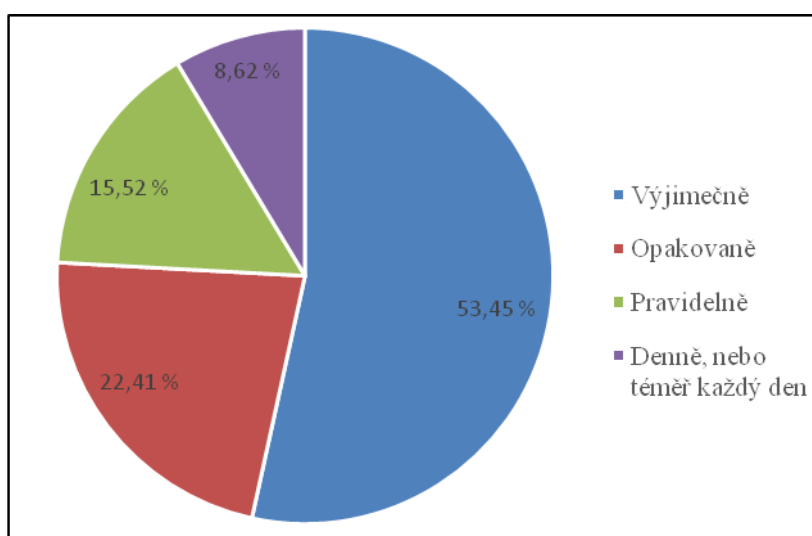
Otázka č. 6: Jak často jste podobnému jednání vystavován/a?

Tabulka 7: Frekvence výskytu osobně poškozujícího jednání na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výjimečně	31	53,5 %
Opakovaně	13	22,4 %
Pravidelně	9	15,5 %
Denně, nebo téměř každý den	5	8,6 %
Celkem	58	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: Frekvence výskytu osobně poškozujícího jednání na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Jak vyplývá z kontextu výzkumného šetření, do statistického vyhodnocení této otázky byli zahrnuti pouze ti respondenti, kteří se u předchozí otázky (otázky č. 5) vyjádřili v tom smyslu, že mají osobní zkušenost s poškozujícím jednáním na pracovišti. Jednalo se celkem o 58 respondentů. Z nich má naprostá většina dotázaných (53,5 %) tuto zkušenost pouze výjimečnou. Ve 22,4 % případů k podobným situacím dochází opakovaně. V 15,5 % případů dokonce i pravidelně. Spíše zanedbatelné procento dotázaných (8,6 %, tedy celkem jen 5 respondentů ze 104) se s podobným jednáním setkává na denní bázi.

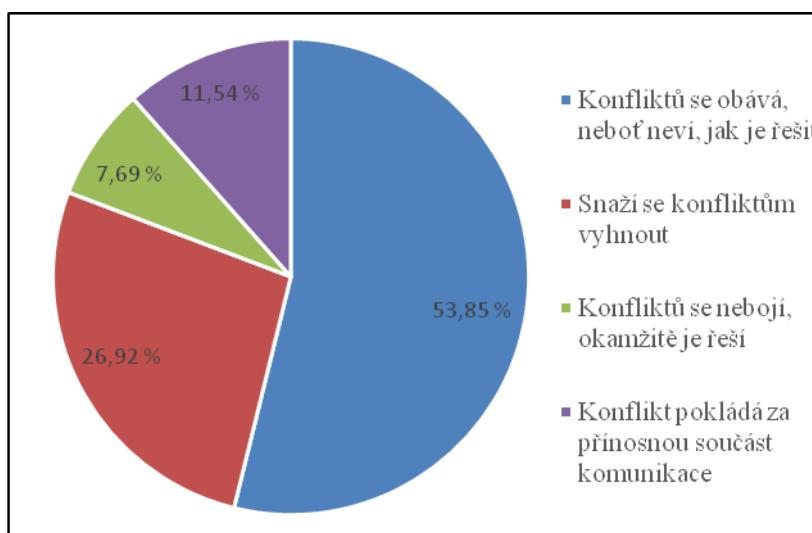
Otázka č. 7: Jaký je Váš přístup ke konfliktům na pracovišti?

Tabulka 8: Přístup respondentů ke konfliktům na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Konfliktů se obává, neboť neví, jak je řešit	56	53,9 %
Snaží se konfliktům vyhnout	28	26,9 %
Konfliktů se nebojí, okamžitě je řeší	8	7,7 %
Konflikt pokládá za přínosnou součást komunikace	12	11,5 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Přístup respondentů ke konfliktům na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Bylo zjištěno, že přístup ke konfliktům je u dotazovaných zaměstnanců ve většině případů negativní. 53,9 % respondentů se konfliktů obává, neboť neví, jak je řešit. Dalších téměř 27 % se jim cíleně vyhýbá. Naopak pozitivní přístup má ke konfliktním situacím na pracovišti 11,5 % dotázaných, kteří je pokládají za užitečnou součást komunikace – jsou si tedy vědomi i přínosných aspektů, které se s konflikty pojí. 7,7 % zaměstnanců bankovního sektoru z konfliktů nemá strach a okamžitě je řeší.

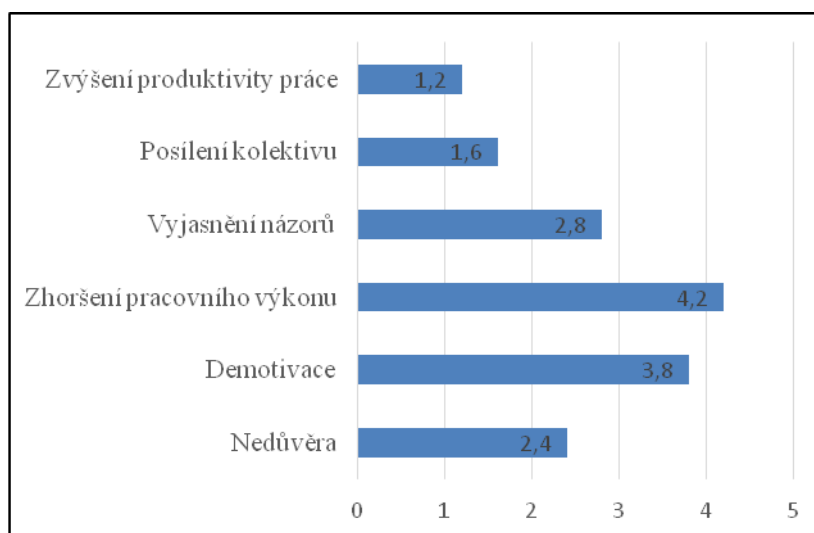
Otázka č. 8: Jaké jsou nejčastější následky konfliktů na Vašem pracovišti? *Dané následky seřadte v závislosti na Vašich osobních prioritách: 1 = nejméně častý následek, 6 = nejčastější následek*

Tabulka 9: Nejčastější následky konfliktů na pracovišti

Odpověď	Průměrné hodnocení podle osobních priorit respondenta
Nedůvěra	2,4
Demotivace	3,8
Zhoršení pracovního výkonu	4,2
Vyjasnění názorů	2,8
Posílení kolektivu	1,6
Zvýšení produktivity práce	1,2

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: Nejčastější následky konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tento dotaz navazuje na otázku předcházející a ještě více ji upřesňuje. Jeho úkolem je zjistit, jaké jsou nejčastější následky konfliktů na pracovišti z pohledu dotčených zaměstnanců. Respondentům byly nabídnuty tři následky pozitivní povahy a tři následky povahy negativní, mezi nimiž měli podle svého uvážení rozmístit pořadí od 1 do 6 (1 = nejméně častý následek, 6 = nejčastější následek).

Výsledky je proto potřeba správně interpretovat – respondenti řadili jednotlivé následky v závislosti na osobních prioritách, přičemž varianta, která získala nejnižší průměrné

hodnocení, je zaměstnanci považována za nejméně častou, naopak následek s nejvyšším průměrným hodnocením je považován za nejčastější.

Bylo prokázáno, že nejčastějším důsledkem konfliktů na pracovišti je „*zhoršení pracovního výkonu*“. Na druhém místě se umístila „*demotivace*“. S průměrným odstupem celého jednoho bodu zařadili respondenti na třetí místo následek pozitivní, a to „*vyjasnění názorů*“, následuje opět důsledek negativní povahy „*nedůvěra*“. Na pátém a šestém místě se umístily opět dva následky pozitivní, „*posílení kolektivu*“ a „*zvýšení produktivity práce*“. Je tedy zřejmé, že v převážné většině se respondenti přiklonili k negativním následkům konfliktů na pracovišti.

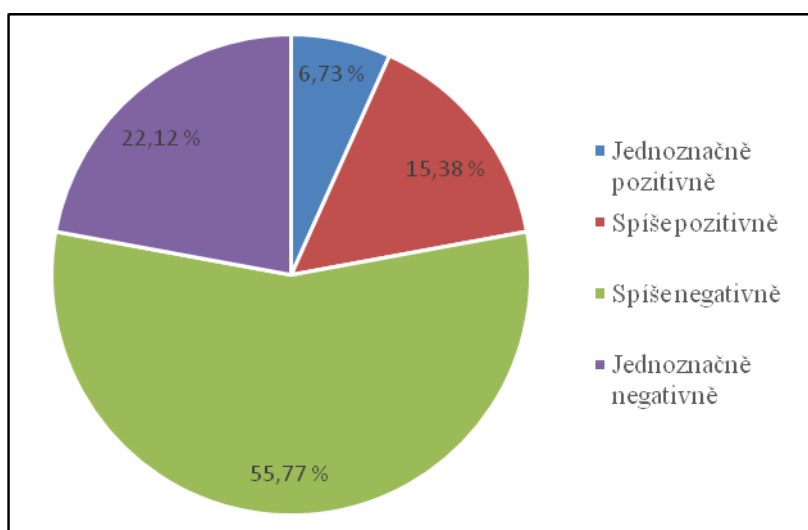
Otázka č. 9: Jakým způsobem ovlivňují konflikty na pracovišti Váš pracovní výkon?

Tabulka 10: Vliv konfliktů na pracovišti na pracovní výkon respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jednoznačně pozitivně	7	6,7 %
Spíše pozitivně	16	15,4 %
Spíše negativně	58	55,8 %
Jednoznačně negativně	23	22,1 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: Vliv konfliktů na pracovišti na pracovní výkon respondentů



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Odpovědi na otázku č. 9 měli respondenti charakterizovat obecný vliv konfliktů na jejich pracovní výkon. Opět se jednalo o otázku upřesňující, která měla potvrdit, či vyvrátit již zjištěné informace.

Odpovědi respondentů byly v souladu s tím, jak dotázaní odpovídali již v předchozích částech výzkumu. Zcela jednoznačně byl potvrzen negativní vliv konfliktů na pracovišti na pracovní výkon. Téměř 78 % dotázaných se totiž přiklonilo k negativně zabarvené variantě odpovědi, přičemž 55,8 % bankovních zaměstnanců zhodnotilo vliv konfliktů na jejich pracovní výkon jako „*spíše negativní*“ a dalších 22,1 % jako „*jednoznačně negativní*“.

Pouze necelá čtvrtina dotázaných považuje konflikty za přínosné a pozitivní pro výkon jejich práce, „*spíše pozitivně*“ je hodnotí 15,4 % dotázaných, „*jednoznačně pozitivně*“ pouhých 6,7 % dotázaných.

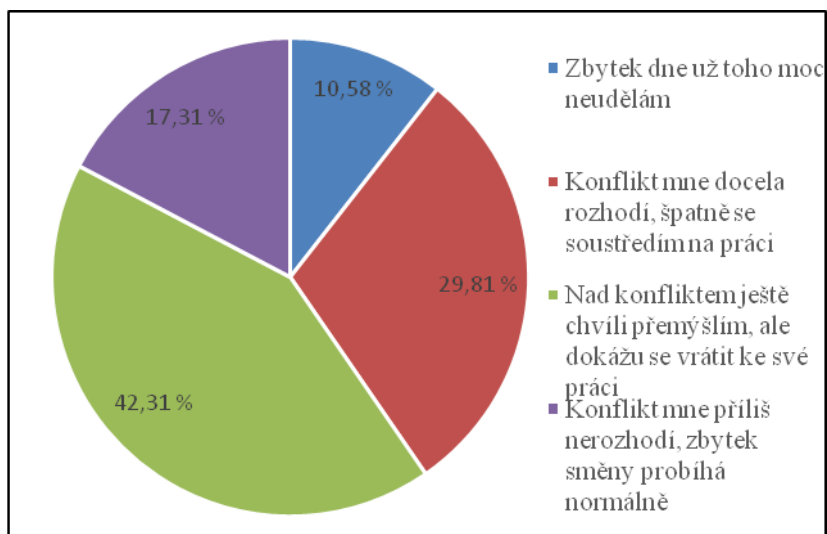
Otázka č. 10: Pokud se stanete účastníky konfliktu na pracovišti, jakým způsobem probíhá nejčastěji zbytek směny?

Tabulka 11: Průběh směny v případě, že se respondent zúčastní konfliktu na pracovišti

Odpověď (upravena a zkrácena)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zbytek dne už toho moc neudělám	11	10,6 %
Konflikt mne rozhodí, špatně se soustředím	31	29,8 %
Nad konfliktem přemýšlím, ale vrátím se k práci	44	42,3 %
Konflikt mne nerozhodí, pracuji pak normálně	18	17,3 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: Průběh směny v případě, že se respondent zúčastní konfliktu na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Pokud se již zaměstnanec stal účastníkem konfliktu, na nějakou dobu jej to ovlivnilo (musel nad konfliktem přemýšlet), nicméně poté se dokázal vrátit ke své práci - takto odpovídali respondenti nejčastěji (ve 42,3 % případů). V necelé třetině případů (29,8 %) je konflikt rozhodil natolik, že se již na práci soustředili velmi špatně, 10,6 % dotázaných dokonce prohlásilo, že po zbytek dne „už toho moc neudělají“. Pouze 17,3 % zaměstnanců dokáže s konflikty pracovat tak, že je příliš neovlivní a jejich výkon zůstává stejný.

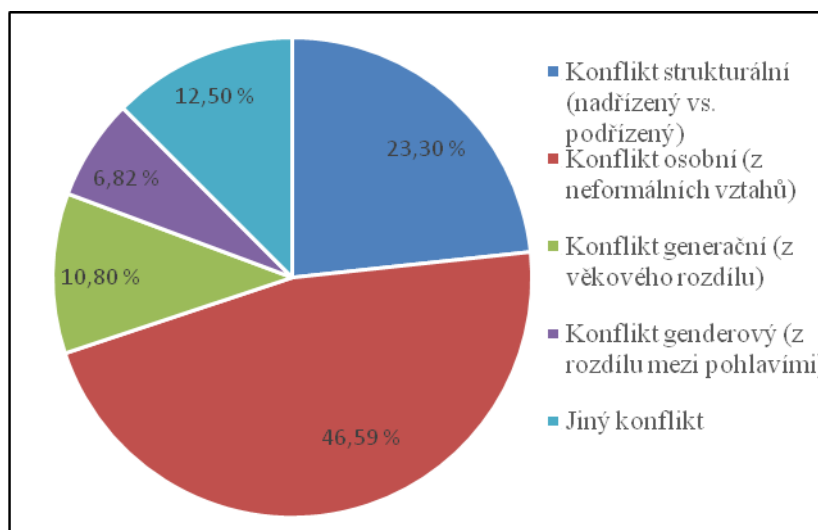
Otázka č. 11: S jakými typy konfliktů se na pracovišti setkáváte? Lze označit více odpovědí.

Tabulka 12: Typy konfliktů, s nimiž se respondenti setkávají na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Konflikt strukturální (nadřízený vs. podřízený)	41	23,3 %
Konflikt osobní (z neformálních vztahů)	82	46,6 %
Konflikt generační (z věkového rozdílu)	19	10,8 %
Konflikt genderový (z rozdílu mezi pohlavími)	12	6,8 %
Jiný konflikt	22	12,5 %
Celkem	176	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 11: Typy konfliktů, s nimiž se respondenti setkávají na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V odpovědi na tuto otázku bylo možné zvolit více než jednu odpověď, proto je vyhodnocováno 176 označených možností. Nejčastěji (46,6 %) se dotázaní setkávají na pracovišti s konflikty osobními, následují konflikty strukturální, vyplývající ze vztahů nadřízenosti a podřízenosti (23,3 %). Konflikty generační a genderové byly zmíněny minimálně. A jakožto jiné konflikty byly zmiňovány nejčastěji neshody mezi kolegy.

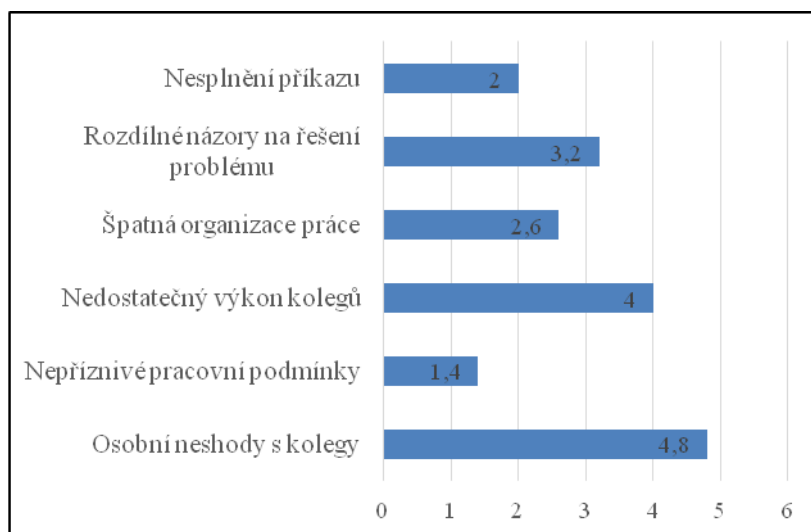
Otázka č. 12: Co je nejčastější příčinou konfliktů na Vašem pracovišti? Dané příčiny seřadte v závislosti na Vašich osobních prioritách: 1 = nejméně častá příčina, 6 = nejčastější příčina

Tabulka 13: Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti

Odpověď	Průměrné hodnocení podle osobních priorit respondenta
Osobní neshody s kolegy	4,8
Nepříznivé pracovní podmínky	1,4
Nedostatečný výkon kolegů	4,0
Špatná organizace práce	2,6
Rozdílné názory na řešení problému	3,2
Nesplnění příkazu	2,0

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

U této otázky byli respondenti opět vyzváni k seřazení nabízených variant v pořadí 1 až 6, přičemž čím vyšší průměrné hodnocení varianta získala, tím častější příčinou konfliktů na pracovišti podle dotázaných je. Bylo zjištěno, že nejčastější příčinou konfliktů na pracovišti jsou „osobní neshody s kolegy“. Na druhém místě je „nedostatečný výkon kolegů“. S větším odstupem následují „rozdílné názory na řešení problémů“. Méně často pak byla mezi nejčastějšími příčinami zmíněna „špatná organizace práce“, „nesplnění příkazu“ nebo „nepříznivé pracovní podmínky“.

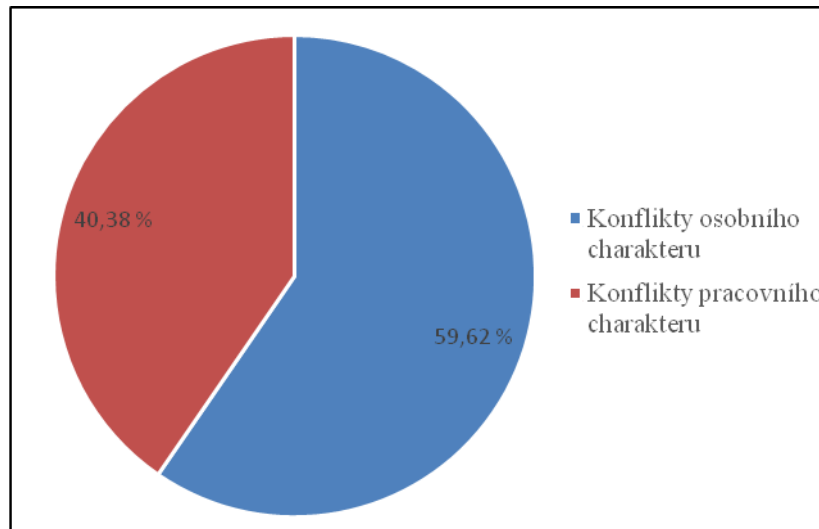
Otázka č. 13: S jakou příčinou konfliktu na pracovišti se setkáváte častěji?

Tabulka 14: Charakter konfliktů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Konflikty osobního charakteru	62	59,6 %
Konflikty pracovního charakteru	42	40,4 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Charakter konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že měli-li si respondenti vybrat pouze ze dvou nabízených možností, které popisují charakter konfliktů na pracovišti, častěji se přiklonili k variantě „konflikty osobního charakteru“, a to v nadpoloviční většině případů (59,6 %). Možnost „konflikty pracovního charakteru“ jsou příčinou konfliktů na pracovišti méně často, byť jsou také zastoupeny poměrně významně v 40,4 % případů.

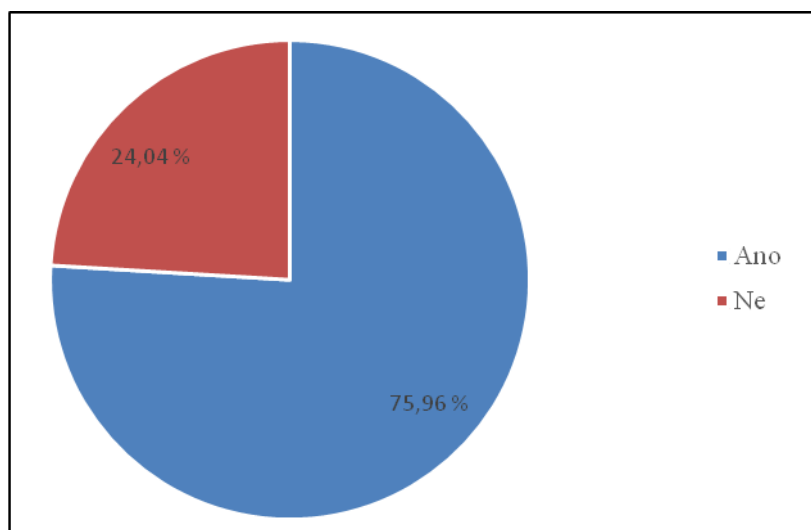
Otázka č. 14: Máte na pracovišti zkušenost s konflikty osobního typu? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 16.

Tabulka 15: Zkušenost respondentů s konflikty osobního typu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	79	76,0 %
Ne	25	24,0 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Zkušenost respondentů s konflikty osobního typu



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Bez ohledu na setkávání se s jinými typy konfliktů má s konflikty osobními na pracovišti zkušenost více než tři čtvrtiny dotázaných, přesně 76 %. Pouze 24 % dotázaných v provedeném výzkumném šetření uvedlo, že se s osobními konflikty na pracovišti prakticky neseťkává (tito nebyli zařazeni do vyhodnocení následující otázky).

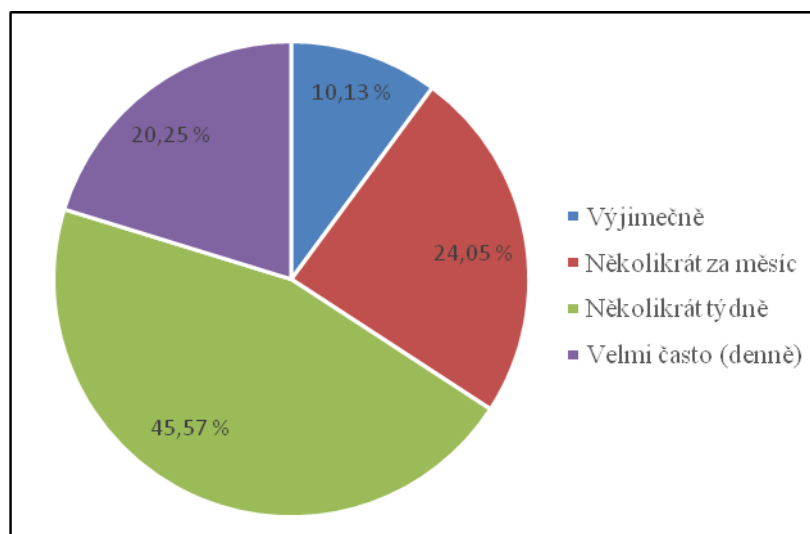
Otázka č. 15: Jak často řešíte na pracovišti konflikty osobního typu?

Tabulka 16: Frekvence řešení osobních konfliktů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výjimečně	8	10,1 %
Několikrát za měsíc	19	24,0 %
Několikrát týdně	36	45,6 %
Velmi často (denně)	16	20,3 %
Celkem	79	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Frekvence řešení osobních konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 15 byla určena k doplnění informací, získaných v otázkách předchozích. Zjišťovala, jak často se respondenti, kteří mají zkušenosti s osobními konflikty, s nimi na pracovišti setkávají a jak často jsou nuceni je řešit.

Bylo zjištěno, že osobní konflikty jsou skutečně velmi častou záležitostí. Alespoň několikrát do týdne se jimi zabývá 45,6 % zaměstnanců bankovního sektoru, celá pětina z těch, kteří mají s osobními konflikty zkušenost, je řeší dokonce na denní bázi. Několikrát za měsíc se s osobními konflikty setká téměř čtvrtina dotčených respondentů a jen 10 % výjimečně.

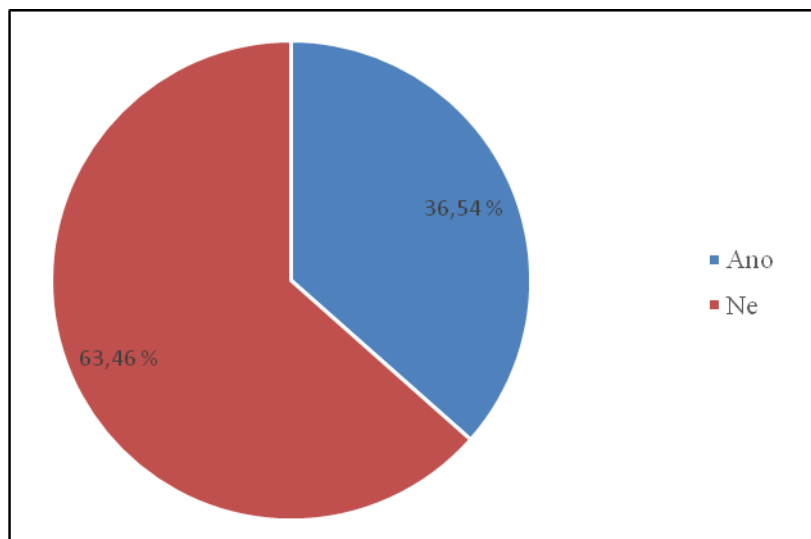
Otázka č. 16: Máte na pracovišti zkušenost s konflikty strukturálního typu (mezi nadřízenými a podřízenými)? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 18.

Tabulka 17: Zkušenost respondentů s konflikty strukturálního typu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	36,5 %
Ne	66	63,5 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 16: Zkušenost respondentů s konflikty strukturálního typu



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Šetřením bylo prokázáno, že co se týče konfliktů strukturálních, ty nejsou v bankovníctví až tak běžné. Na pracovišti se s nimi setkalo pouze 36,5 % dotázaných. Naopak téměř dvě třetiny respondentů prohlásily, že konflikty v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti zatím řešit nemusely.

Do zpracování následující otázky byli zahrnuti pouze ti respondenti, kteří na otázku č. 16 odpověděli kladně.

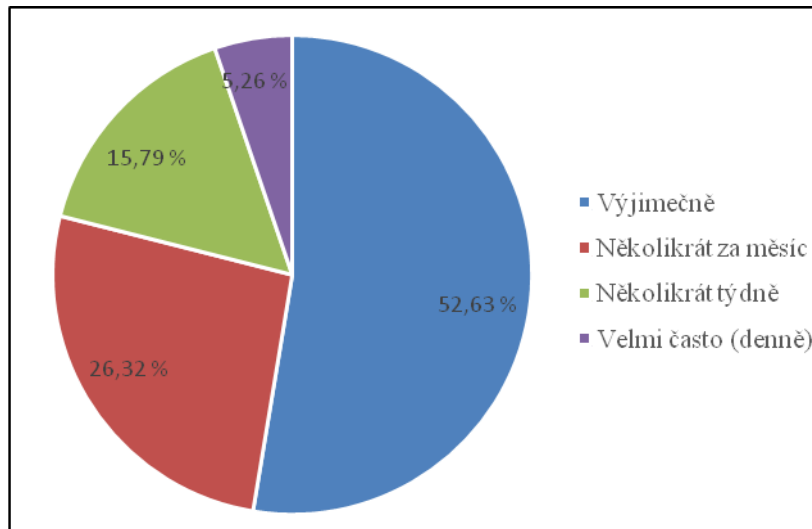
Otázka č. 17: Jak často řešíte na pracovišti konflikty strukturálního typu?

Tabulka 18: Frekvence řešení strukturálních konfliktů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výjimečně	20	52,6 %
Několikrát za měsíc	10	26,3 %
Několikrát týdně	6	15,8 %
Velmi často (denně)	2	5,3 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 17: Frekvence řešení strukturálních konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Doplňující otázkou č. 17 bylo prokázáno, že z těch respondentů, kteří mají z pracoviště zkušenosti se strukturálními konflikty, se s nimi denně setkává jen mizivé procento dotázaných (5,3 %), několikrát týdně 15,8 % a v počtu ojedinělých případů za měsíc 26,3 %. Většina (52,6 %) z těch, kteří konflikty s nadřízenými nebo podřízenými přiznali, je zažívají jen výjimečně. Je tedy zřejmé, že v bankovním sektoru nejsou strukturální konflikty příliš časté.

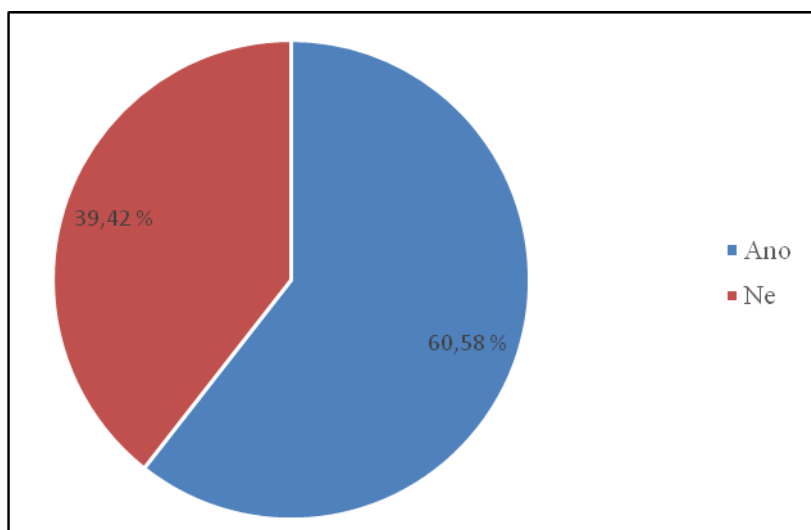
Otázka č. 18: Máte na pracovišti zkušenost s konflikty na stejné úrovni organizační struktury (s kolegou)? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 20.

Tabulka 19: Zkušenost respondentů s konflikty na stejné úrovni organizační struktury

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	63	60,6 %
Ne	41	39,4 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Zkušenost respondentů s konflikty na stejné úrovni organizační struktury



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Oproti konfliktům strukturálním jsou v bankovním oboru daleko častější konflikty mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury – to bylo alespoň zjištěno provedeným výzkumným šetřením, kdy z dotázaných respondentů takovou zkušenost potvrdilo 60,6 % (konflikt s kolegou tedy dosud nezaznamenalo 39,4 % z dotázaných).

Z této informace lze usuzovat na zvýšenou rivalitu mezi kolegy/kolegyněmi. Vyostřené reakce na vysoké nároky, kladené na bankovní úředníky nebo na soupeření o povýšení. Je zřejmé, že v oblasti bankovníctví se snaží zaměstnanci budovat kariéru, pracovat na svém osobním rozvoji a vyniknout nad ostatními.

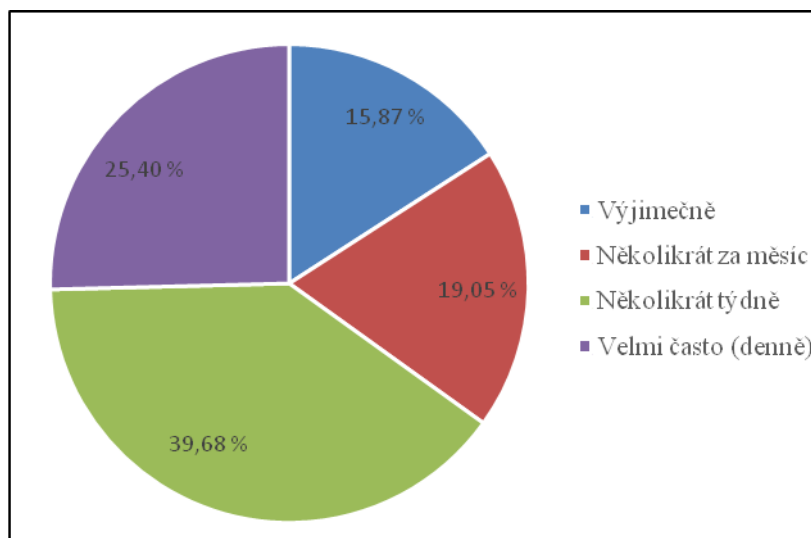
Otázka č. 19: Jak často řešíte na pracovišti konflikty na stejné úrovni organizační struktury (s kolegou)?

Tabulka 20: Frekvence řešení konfliktů na stejné úrovni organizační struktury

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výjimečně	10	15,9 %
Několikrát za měsíc	12	19,0 %
Několikrát týdně	25	39,7 %
Velmi často (denně)	16	25,4 %
Celkem	63	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: Frekvence řešení konfliktů na stejné úrovni organizačních struktur



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně, byli zahrnuti i do vyhodnocení otázky č. 19, která byla doplňující. Zjišťovala, jak často se dotázaní s konflikty na stejné úrovni organizační struktury setkávají.

Bylo zjištěno, že oproti konfliktům strukturálním je trend přesně opačný. Častěji zažívají tyto konflikty respondenti denně (25,4 %), případně několikrát týdně (39,7 %), méně často pak několikrát do měsíce (19 %) a výjimečně (15,9 %).

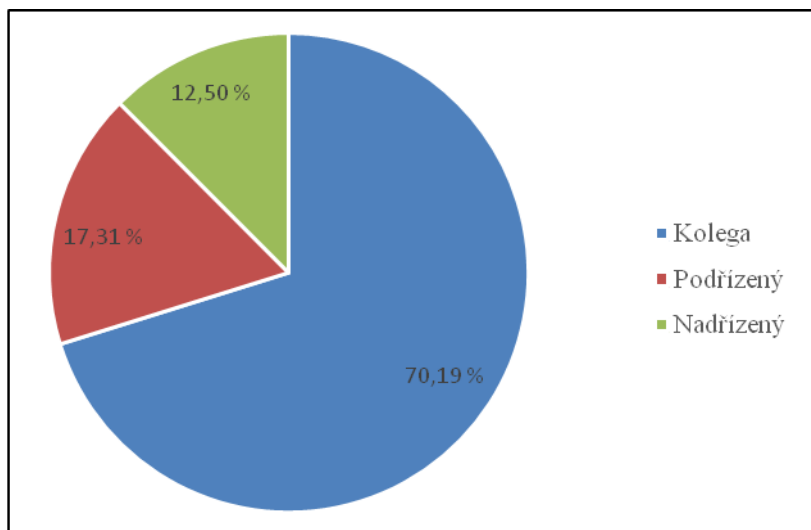
Otázka č. 20: S kým se na pracovišti nejčastěji dostáváte do konfliktní situace?

Tabulka 21: Postavení osoby, s níž se respondenti dostávají do konfliktu nejčastěji

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kolega	73	70,2 %
Podřízený	18	17,3 %
Nadřízený	13	12,5 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: Postavení osoby, s níž se respondenti dostávají do konfliktu nejčastěji



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázkou č. 20 byly znovu potvrzeny již jednou zjištěné informace. Je zcela zřejmé, že ke konfliktům na stejné úrovni organizační struktury dochází v bankovním sektoru daleko častěji, než ke konfliktům strukturálním (v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti), neboť celých 70,2 % dotázaných má nejčastěji spory s kolegou, oproti 17,3 % ve sporu s podřízeným a pouze 12,5 % v konfliktu s nadřízeným.

Je tedy zřejmé, že v rámci hierarchické posloupnosti se bankovní zaměstnanci vesměs respektují. Konflikty napříč organizační strukturou nevyvolávají. Pokud už mezi nimi dojde ke sporu, jedná se o situaci mezi kolegy na obdobné pozici.

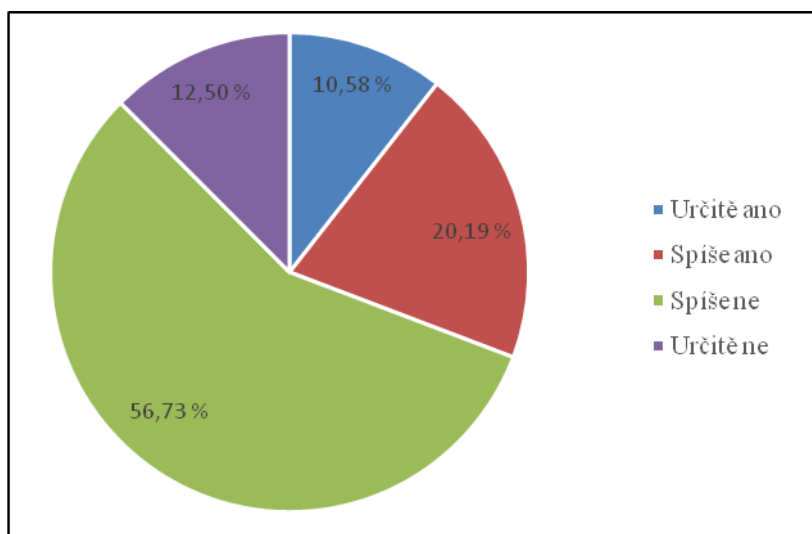
Otázka č. 21: Jste si zcela jist/a, jak by měl být konflikt na pracovišti řešen?

Tabulka 22: Povědomí respondentů o vhodném způsobu řešení konfliktů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	11	10,6 %
Spíše ano	21	20,2 %
Spíše ne	59	56,7 %
Určitě ne	13	12,5 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 21: Povědomí respondentů o vhodném způsobu řešení konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Výzkumným šetřením bylo dále zjišťováno, jak jsou si respondenti jisti v otázce řešení konfliktů na pracovišti, přičemž určitá nevědomost byla předpokládána, neboť efektivní řešení konfliktů je nelehkým úkolem i pro zkušené manažery, natož pro řadové zaměstnance. Prokázané výsledky stanoveným předpokladům odpovídaly, ovšem v takové míře, až to bylo překvapující. Více než dvě třetiny dotázaných se vyjádřily v tom smyslu, že si nejsou „spíše“ (56,7 %), případně „určitě“ (12,5 %) jisti, jak mají ve sporu na pracovišti postupovat. Pouze málo přes 10 % dotázaných uvedlo, že „určitě“ vědí, jak konflikty řešit.

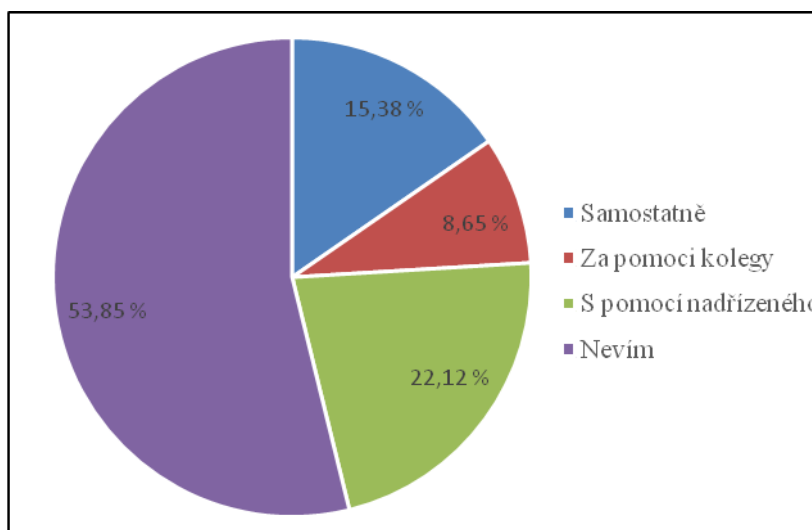
Otázka č. 22: Jak by měl být podle Vašeho názoru řešen konflikt na pracovišti?

Tabulka 23: Názor respondentů na vhodné řešení konfliktů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Samostatně	16	15,4 %
Za pomoci kolegy	9	8,6 %
S pomocí nadřízeného	23	22,1 %
Nevím	56	53,9 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 22: Názor respondentů na vhodné řešení konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Přímou otázkou bylo následně zjišťováno, jaké řešení konfliktů považují sami respondenti za optimální. Bohužel k neutrální odpovědi „nevím“ se uchýlila nadpoloviční většina dotázaných. Z čehož vyplývá, že povědomí o řešení konfliktů není mezi zaměstnanci bankovního sektoru nijak široké. Pomoc od nadřízeného by v podobné situaci očekávalo 22,1 % dotázaných. Samostatné řešení považuje za nejvhodnější pouze druhý nejmenší podíl respondentů (15,4 %). Za pomoci kolegy by spor řešilo pouze 8,6 % zaměstnanců.

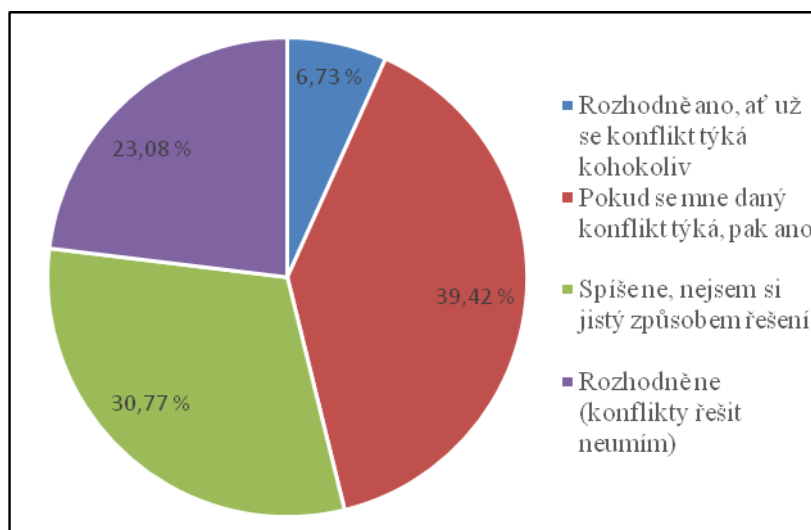
Otázka č. 23: Vznikne-li na pracovišti konflikt, snažíte se jej Vy osobně urovnávat?

Tabulka 24: Ochota respondentů k samostatnému řešení konfliktů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano, ať už se konflikt týká kohokoliv	7	6,7 %
Pokud se mne daný konflikt týká, pak ano	41	39,4 %
Spíše ne, nejsem si jistý způsobem řešení	32	30,8 %
Rozhodně ne (konflikty řešit neumím)	24	23,1 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 23: Ochota respondentů k samostatnému řešení konfliktů na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázkou v dotazníku bylo zjišťováno, nakolik jsou respondenti ochotni samostatně řešit konflikty na svém pracovišti (ať už se týkají přímo jich samotných, nebo někoho jiného). Bylo prokázáno, že nadpoloviční většina z nich (30,8 % a 23,1 %) by se do řešení sporu nepustila z důvodu neschopnosti konflikt řešit (nejdou si jisti způsobem řešení, konflikty řešit neumí). Poměrně velká část dotázaných (39,4 %) by se do řešení konfliktu pustila, ovšem pouze v tom případě, když by se konflikt osobně dotýkal jich samotných. Pokud by se spor týkal někoho jiného, řešila by jej jen mizivá část (6,7 %) respondentů.

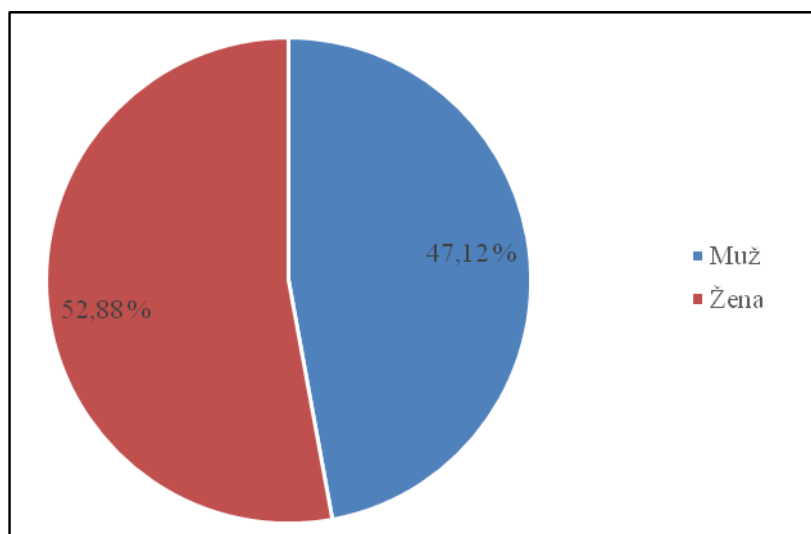
Vyhodnocení identifikačních otázek:

Tabulka 25: Četnost respondentů z hlediska pohlaví

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	49	47,1 %
Žena	55	52,9 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 24: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Analýzou zjištěných dat bylo zjištěno, že rozložení respondentů z hlediska pohlaví je v podstatě rovnoměrné. Jen v mírně nadpoloviční většině (cca 53 %) jsou zastoupeny ženy.

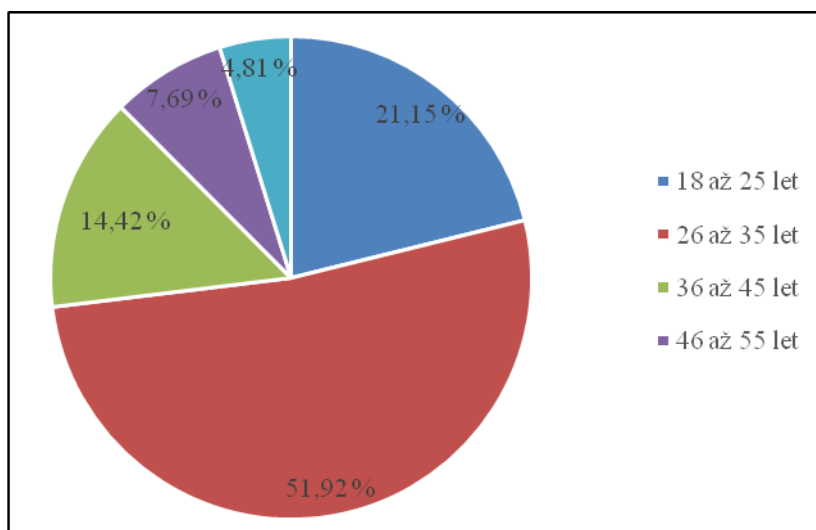
Takovéto rozložení odpovídá předpokladu, zmíněnému již při formulaci hypotézy č. 3 – ženy jsou v bankovním sektoru zaměstnávány obecně častěji než muži.

Tabulka 26: Četnost respondentů z hlediska věku

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 až 25 let	22	21,2 %
26 až 35 let	54	51,9 %
36 až 45 let	15	14,4 %
46 až 55 let	8	7,7 %
56 let a více	5	4,8 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 25: Rozložení respondentů z hlediska věku



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Mezi respondenty byli nejčastěji zastoupeni zaměstnanci ve věkové kategorii 26 až 35 let (nadpoloviční většina, přesně 52 %), což odpovídá mladým absolventům vysokých škol, zpravidla bezdětným, případně teprve plánujícím založení rodiny. Druhou nejčastější skupinou byli zaměstnanci ve věku 18 až 25 let (přibližně pětina, přesně 22 %).

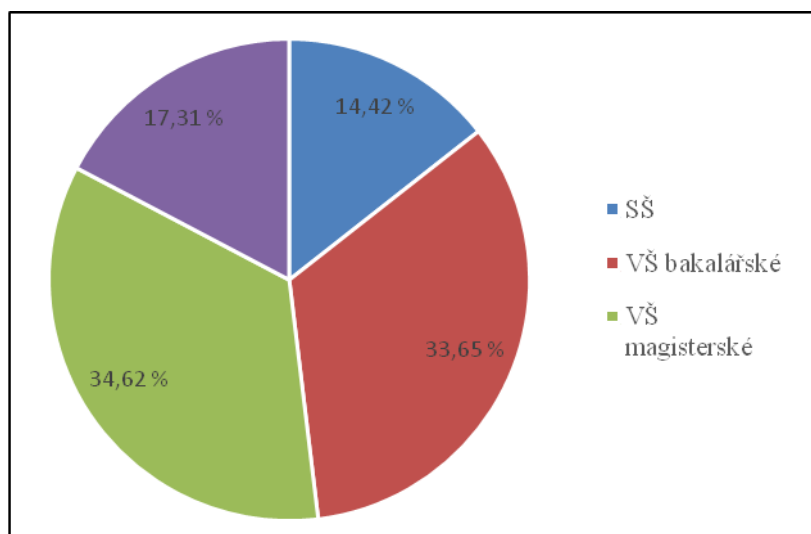
S věkem počet zaměstnanců v bankovních institucích klesá, což odpovídá obecnému trendu. Od hranice 40 let věku jsou starší zaměstnanci zastoupeni méně často, jelikož z oboru odcházejí, případně povyšují na jiné pozice, které již neodpovídají kritériím tohoto výzkumu.

Tabulka 27: Četnost respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
SŠ	15	14,4 %
VŠ bakalářské	35	33,7 %
VŠ magisterské	36	34,6 %
Ostatní	18	17,3 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 26: Rozložení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Konkrétním dotazem na stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů bylo zjištěno, že ve zkoumaném vzorku byli ve dvou třetinách případů přítomni vysokoškoláci, přičemž z nich byli prakticky v podobné míře zastoupeni absolventi bakalářských (33,7 %) a magisterských (34,6 %) oborů.

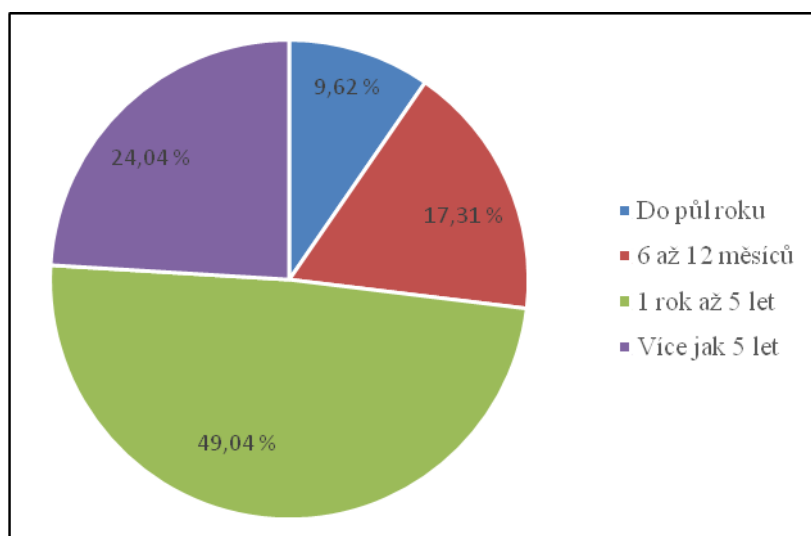
„Pouze“ středoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou na bankovních pozicích zaměstnávání v mnohem menší míře, a to necelých 15 % případů. Podobný podíl byl zjištěn i u ostatních kategorií vzdělání (zpravidla se jednalo o středoškolsky vzdělané zaměstnance s určitou studijní návštbou, např. v oboru studia cizích jazyků a absolventy VOŠ).

Tabulka 28: Četnost respondentů z hlediska délky zaměstnání u stávající bankovní instituce

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do půl roku	10	9,6 %
6 až 12 měsíců	18	17,3 %
1 rok až 5 let	51	49,0 %
Více jak 5 let	25	24,1 %
Celkem	104	100 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 27: Rozložení respondentů z hlediska délky zaměstnání u stávající bankovní instituce



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Co se týče délky práce pro stávajícího zaměstnavatele, nejčastěji (v téměř polovině případů, přesně 49 %) jsou ve výzkumném souboru zastoupeni zaměstnanci, kteří u dané bankovní instituce působí 1 rok až 5 let. V necelé čtvrtině případů jsou zde dokonce více jak 5 let.

V rozmezí půl roku až jeden rok působí u stávajícího zaměstnavatele 17,3 % dotázaných a jen velmi krátce (do půl roku) 9,6 % dotázaných, což proporčně (vzhledem k délce intervalu) odpovídá ostatním kategoriím.

8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ

8.1 Vyhodnocení hypotézy č. 1

HYPOTÉZA č. 1: S konflikty na pracovišti se setkaly minimálně dvě třetiny respondentů.

K vyhodnocení hypotézy č. 1 sloužily otázky č. 1, 2, 3, 4, 5 a 6 z dotazníku.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že obecně je s atmosférou na pracovišti nadpoloviční většina dotázaných spokojena. Po konkrétním dotazu na povahu mezilidských vztahů, které se na charakteru atmosféry pracoviště zásadně podílejí, však bylo prokázáno, že ve většině případů je zaměstnanci bankovního sektoru hodnotí jako konfliktní (téměř ve 40 % případů) či dokonce přímo nepřátelské (téměř 6 % dotázaných). Oproti tomu ovšem nadpoloviční většina zaměstnanců popisuje vztahy jako zcela korektní (v 34 % případů přátelské, ve 21 % případů ryze pracovní). Klima na pracovišti sice bývá poměrně vyhraněné, ať již negativním, anebo pozitivním směrem, ale z šetření prozatím vyplývá, že práce v bankovníctví není zase až tak stresující a vyčerpávající, aby se s konflikty na pracovišti setkaly minimálně dvě třetiny zaměstnanců, jak předpokládá hypotéza č. 1.

Potvrzují to i data zjištěná analýzou dalších dotazníkových otázek. O tom, že pracuje v konfliktním prostředí, je přesvědčena jen mírně nadpoloviční většina dotázaných, přičemž „pravidelně“ nebo alespoň „často“ se s konflikty setkává pouze necelá polovina z nich. Nejčastěji dochází na pracovišti ke konfliktním situacím jen „občas“, což lze vyhodnotit jako běžný, tedy „zdravý“ výskyt mezilidských konfliktů. Prostředí pracoviště v bankovním sektoru se tím nijak zásadně nevymyká oproti běžným lidským vztahům ve společnosti. Byť osobní zkušenost s poškozujícím jednáním přiznalo 56 % dotázaných, v naprosté většině případů se jednalo pouze o sporadické, tedy výjimečné zkušenosti.

Na základě zjištěných dat a všech výše uvedených informací je možné konstatovat, že hypotéza č. 1 byla vyvrácena.

8.2 Vyhodnocení hypotézy č. 2

HYPOTÉZA č. 2: Konflikty na pracovišti negativně ovlivňují pracovní výkon alespoň u třetiny zaměstnanců.

K vyhodnocení hypotézy č. 2 sloužily otázky č. 7, 8, 9 a 10 z dotazníku.

Je všeobecně známým faktem, že práce v bankovníctví je velmi náročná, nejen co se týče požadavků na odbornost zaměstnanců, ale i z hlediska požadavků ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou vystaveni vysokým nárokům na svůj pracovní výkon, na který je přímo vázán systém hodnocení a odměňování. Konflikty na pracovišti ovlivňují v tomto smyslu většinu dotázaných negativně – 54 % respondentů se jich obává, neboť neví, jak je řešit, další více než čtvrtina dotázaných se jim cíleně vyhýbá. Pouze necelá pětina zaměstnanců v bankovním sektoru považuje konflikty za přínosné a umí je řešit.

Přímým dotazem na konkrétní následky konfliktů na pracovišti bylo zjištěno, že právě zhoršení pracovního výkonu je nejčastější uváděnou možností (následuje demotivace, vyjasnění názorů, nedůvěra, posílení kolektivu a zvýšení produktivity práce. Z uvedeného pořadí je zřejmé, že v převážné většině se respondenti přiklonili k negativním následkům konfliktů na pracovišti). Tento trend byl potvrzen i daty, získanými analýzou odpovědí u další otázky – konflikty na pracovišti ovlivňují pracovní výkon respondentů v 56 % spíše negativně, ve 22 % jednoznačně negativně a pouze v 15 % případech pozitivně (jednoznačně pozitivně pak pouze v necelých 7 % případech).

Již na základě těchto dat je možné hypotézu č. 2 v celém jejím znění potvrdit. Pro tuto skutečnost hovoří i další data, zjištěná výzkumným šetřením – bylo prokázáno, že pokud se zaměstnanec stane účastníkem konfliktu na pracovišti, po zbytek směny jej to nutí nad proběhlým incidentem přemýšlet, což jej do určité míry ovlivňuje při práci, byť je většina zaměstnanců schopna se k ní vrátit (a to v 42 % případech). Téměř třetina dotázaných přiznává, že jim konflikt způsobí špatné soustředění na pracovní výkon po celý zbytek směny a více než 10 % dokonce přímo uvádí, že po zbytek dne již není schopna svou práci vůbec odvádět.

Na základě zjištěných dat a všech výše uvedených informací je tedy možné konstatovat, že hypotéza č. 2 byla potvrzena.

8.3 Vyhodnocení hypotézy č. 3

HYPOTÉZA č. 3: V nadpoloviční většině případů jsou konflikty na pracovišti osobního charakteru.

K vyhodnocení hypotézy č. 3 sloužily otázky č. 11, 12, 13, 14 a 15 z dotazníku.

V bankovním sektoru se zaměstnanci setkávají s celou řadou různých konfliktů. Mezi nejčastější patří konflikty osobní (téměř 47 %), následují konflikty strukturální (mezi nadřízenými a podřízenými), dále konflikty generační, genderové i jiné (zmiňovány byly především konflikty mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury). Byla-li dána respondentům možnost seřadit jednotlivé příčiny konfliktů podle frekvence jejich výskytu, jednoznačně nejčastější zmiňovanou byly opět osobní neshody s kolegy, následoval nedostatečný výkon kolegů, rozdílné názory na řešení problému či špatná organizace práce.

V rámci výzkumného šetření dostali zaměstnanci možnost volby ze dvou typů konfliktů: konflikty osobního charakteru a konflikty pracovního charakteru – z těchto dvou variant měli vybrat příčinu, která je na jejich pracovišti častějším eskalátorem sporů. Téměř 60 % dotázaných zvolilo možnost konfliktů osobních, tzn. v nadpoloviční většině případů.

Vlastní zkušenost s osobními konflikty přiznávají více než tři čtvrtiny dotázaných (76 %). Z toho vyplývá, že pouze necelá čtvrtina z nich se s konflikty osobního typu na pracovišti doposud nesešla, přičemž ti, kteří tuto zkušenost mají, se s osobními konflikty střetávají v téměř polovině případů několikrát denně, v další čtvrtině případů velmi často (na denní bázi) a pětina dotázaných čelí osobním konfliktům několikrát za měsíc. Pouze 10 % zaměstnanců se s osobními konflikty střetává výjimečně. Je tedy zřejmé, že osobní konflikty jsou v bankovním sektoru skutečně velmi častou záležitostí.

Na základě zjištěných dat a všech výše uvedených informací je tedy možné konstatovat, že hypotéza č. 3 byla potvrzena.

8.4 Vyhodnocení hypotézy č. 4

HYPOTÉZA č. 4: Častěji vznikají konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, než mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury.

K vyhodnocení hypotézy č. 4 sloužily otázky č. 11, 16, 17, 18, 19 a 20 z dotazníku.

Zatímco předchozí hypotéza zjišťovala nejčastější charakter konfliktů na pracovišti v bankovních institucích (osobní vs. pracovní), nyní bylo zjišťováno, kdo je nejčastějšími účastníky těchto konfliktů. Předpoklad byl stanoven v tom smyslu, že konflikty strukturální (mezi nadřízenými a podřízenými) jsou častější než konflikty mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury.

Již výsledky otázky č. 11 však naznačují, že konflikty napříč organizační strukturou nejsou těmi nejčastějšími, neboť je označila pouze necelá pětina dotázaných. Zkušenost s konflikty strukturálního typu přiznává pouze 37 % zaměstnanců, tedy téměř dvě třetiny osob z výzkumného souboru konflikty v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti zatím řešit nemusely. Pokud již zaměstnanci strukturální konflikt na pracovišti zažili, pak to bylo v nadpoloviční většině případů pouze výjimečně, v pětině případů pouze několikrát za měsíc a jen v mizivém procentu případů na denní bázi.

Oproti tomu zkušenost s konflikty mezi kolegy (tedy na stejné úrovni organizační struktury) přiznává více než 60 % dotázaných (konflikt s kolegou dosud nezaznamenalo pouze necelých 40 % z dotázaných), z čehož lze usuzovat na zvýšenou rivalitu mezi kolegy/kolegyněmi, vyostřené reakce na vysoké nároky kladené na bankovní úředníky či na soupeření o povýšení. Je zřejmé, že v oblasti bankovníctví se snaží zaměstnanci budovat kariéru, pracovat na svém osobním rozvoji a vyniknout nad ostatními. K těmto konfliktům dochází poměrně často (25 % respondentů se s nimi setkává denně, dalších 40 % několikrát týdně, pouze 16 % dotázaných výjimečně). Na přímou otázku, s kým se respondenti dostávají do konfliktní situace nejčastěji, 70 % dotázaných uvedlo kolegu, 17 % podřízeného a jen 13 % nadřízeného. Je zřejmé, že v rámci hierarchické posloupnosti se bankovní úředníci vesměs respektují, konflikty napříč organizační strukturou nevyvolávají a pokud už mezi nimi dojde ke sporu, jedná se o situaci mezi kolegy na obdobné pozici.

Na základě zjištěných dat a všech výše uvedených informací je tedy možné konstatovat, že hypotéza č. 4 byla jednoznačně vyvrácena.

8.5 Vyhodnocení hypotézy č. 5

HYPOTÉZA č. 5: Ve většině případů si nejsou zaměstnanci zcela jisti, jakým způsobem by měli konflikt efektivně řešit.

K vyhodnocení hypotézy č. 5 sloužily otázky č. 5, 6, 7, 21, 22 a 23 z dotazníku.

Výzkumným šetřením bylo jednoznačně prokázáno, že nadpoloviční většina zaměstnanců v bankovním sektoru získala během svého pracovního zařazení zkušenost s konflikty na pracovišti, přičemž v téměř polovině případů ke konfliktům docházelo opakovaně, pravidelně, případně dokonce i denně.

Nadpoloviční většina zaměstnanců (54 %) se přitom konfliktů obává, neboť neví, jak je má řešit, další více než pětina (27 %) dotázaných se jim snaží cíleně vyhýbat. Neutrální, případně pozitivní vztah má k pracovním konfliktům jen necelá čtvrtina zaměstnanců.

Respondenti byli přímo dotázáni, zda si jsou jisti v otázce řešení konfliktů na pracovišti - zápornou odpověď poskytla opět nadpoloviční většina, resp. téměř tři čtvrtiny dotázaných (celkem cca 70 %), pouze 30 % zaměstnanců má o vhodném způsobu řešení konfliktů na pracovišti určité povědomí. Pokud již respondenti nějakou představu mají, pak se ve čtvrtině případů spoléhají na svého nadřízeného, v 15 % případů sami na sebe a v necelých 9 % případů na některého z kolegů. 54 % zaměstnanců však vůbec neví, jak by se měli správně zachovat.

Podobné výsledky byly zjištěny i v případě, kdy se mohli respondenti vyjádřit zvlášť ke konfliktům, které se jich osobně týkají, a zvlášť k těm, jichž jsou účastni pouze nepřímo jako pozorovatelé. Osobně se o urovnání konfliktu (ať se již týká kohokoliv) snaží vždy pouze necelých 7 % respondentů, 40 % z nich v případě, kdy se spor dotýká jich samotných. Vzhledem k neschopnosti a nedostatku informací o efektivním řešení konfliktů se do této záležitosti nikdy nepouští celkem 54 % dotázaných, což je opět hodnota, překračující nadpoloviční většinu.

Na základě zjištěných dat a všech výše uvedených informací je tedy možné konstatovat, že hypotéza č. 5 byla jednoznačně potvrzena.

9 NÁVRH OPATŘENÍ A FORMULACE PREVENTIVNÍHO PROGRAMU

Na základě výsledků výzkumného šetření budou níže formulovány návrhy a opatření, které by měly přispět ke zvýšení efektivity práce prostřednictvím prevence konfliktů na pracovišti. Tyto návrhy budou sestaveny do podoby konkrétního preventivního programu, využitelného v praxi institucí podnikajících v bankovním sektoru.

Preventivní program bude zaměřen na tři vzájemně propojené oblasti, jež byly výzkumným šetřením identifikovány jako nejvíce problémové:

- mezilidské vztahy mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury,
- řešení konfliktů osobního charakteru,
- informovanost zaměstnanců o problematice prevence a řešení konfliktů na pracovišti.

9.1 Návrhy a doporučení v jednotlivých oblastech prevence konfliktů

Bankovní sektor je z hlediska mezilidských vztahů na pracovišti poměrně specifický. Jak bylo prokázáno, na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky nejen z hlediska odbornosti, práce v týmu či komunikace s kolegy a zákazníky, ale i z hlediska pracovního výkonu na který jsou vázány hodnotící a odměňovací systémy. Je zřejmé, že zaměstnanci jsou vystaveni vysoké míře stresu, což se podepisuje i na klimatu na pracovišti a povaze sociálních vztahů s kolegy. Management jednotlivých institucí by se měl proto cíleně zabývat klimatem na pracovišti.

Konkrétně lze doporučit, aby již ve fázi výběru nových zaměstnanců byly zohledněny i jiné faktory, než jen kvalifikace a zkušenosti kandidáta – je potřeba se zabývat i jeho psychologickým profilem a posoudit, jak bude potenciální zaměstnanec komunikovat se svými kolegy, nadřízenými a podřízenými, jak se zařadí do kolektivu, jak se bude chovat v případě zvýšeného stresu. Z hlediska prevence konfliktů na pracovišti je proto logický návrh nepřibírat do firmy zaměstnance, kteří by mohli v budoucnu vyvolávat

spory se svými kolegy a způsobovat problémy na pracovišti. Je samozřejmé, že veškeré změny v chování lidí nelze předvídat, nicméně určité charakterové vlastnosti lze u výběrového řízení identifikovat a podle výše uvedených kritérií zvolit nejvhodnějšího kandidáta. Zatímco v současné době probíhají výběrová řízení čistě v režii dané bankovní instituce (je vypsán inzerát, proveden předvýběr uchazečů na základě profesních životopisů a poté je s vybranými uchazeči realizován osobní pohovor např. metodou assessment centre), do budoucna lze navrhnout následující průběh výběrového řízení:

- 1. výběrové kolo provede specializovaná agentura, která zohlední všechny požadavky bankovní instituce. Výběru se bude účastnit odborník (psycholog), který sestaví základní psychologický profil kandidátů.
- Agentura doporučí nejvhodnější kandidáty, kteří absolvují pohovor se zástupci bankovní instituce.
- Vybraní kandidáti budou podrobena dalším testům, na jejichž základě sestaví psycholog detailní posudky a doporučí např. nejlepší dva uchazeče, z nichž si klient (bankovní instituce) vybere nejvhodnějšího zaměstnance.

Co se týče stávajících zaměstnanců, lze bankovním institucím doporučit provedení personálního auditu, jenž by zhodnotil stav personální práce a charakterizovat personální politiku firmy – hodnotit lze např. efektivitu vnitřní komunikace, týmovou spolupráci, firemní kulturu či fungování všech důležitých procesů v organizaci. Nedílnou součástí personálního auditu by mělo být i zpracování psychologických profilů všech klíčových zaměstnanců. Zjištěné výsledky by měly přinést informace o současném stavu a budou výchozími argumenty při sestavování budoucí strategie firmy.

Pozitivní vliv na formování přátelských vztahů mezi zaměstnanci a tím i nekonfliktního pracovního prostředí mohou mít i další aktivity, např. teambuildingové akce, pravidelné porady či společné aktivity zaměstnanců (účast na společenských a sportovních akcích, podnikové večírky, oslavy narozenin kolegů apod.). Jelikož v bankovním sektoru pracují zejména mladí lidé, lze doporučit např. formu outdoorového tréninku, kde budou formou hry navozovány různé emočně náročné situace, ale i situace, podporující týmovou spolupráci, nezištnou pomoc a komunikaci.

Co se týče nedostatečné informovanosti zaměstnanců o problematice prevence a řešení konfliktů na pracovišti, lze doporučit realizace pravidelných školení v oblasti komunikace, práce se stresem, týmové spolupráce či v oblasti zvládnání negativních emocí - a to nejen u řadových zaměstnanců, ale i u nadřízených nebo členů top managementu. Přínosné by bylo rovněž zřízení pozice specializovaného vztahového manažera.

9.2 Preventivní program v problematice konfliktů na pracovišti

Naznačená doporučení budou níže bodově shrnuta v podobě přehledného preventivního programu, který by měl být dán zaměstnancům k dispozici (ať již elektronickou formou pomocí intranetu či ve fyzické podobě formou tištěného materiálu).

Preventivní program je rozčleněn na dvě samostatné části – první je určena řadovým zaměstnancům, členům jednotlivých pracovních týmů a kolegům na stejné úrovni organizační struktury, druhá část preventivního programu je zaměřena na nadřízené zaměstnance, členy managementu, vedoucí jednotlivých týmů.

9.2.1 Preventivní program pro řadové zaměstnance

- Při výskytu konfliktu je nutné situaci bezodkladně řešit – ignorováním problému se bude konflikt pouze více prohlubovat.
- Konflikt nechápejte jako čistě negativní záležitost. Naopak jej berte jako výzvu, jako možnost společné práce s kolegy, nikoliv jako příležitost k soupeření.
- Mějte upřímnou snahu konflikt vyřešit. Situaci řešte v klidu, ujasněte si příčiny sporu.
- Příčiny vzniku konfliktních situací lze eliminovat pomocí vzájemné komunikace, časté výměny názorů, snahou o porozumění kolegům.
- Buďte sebekritičtí, hledejte vlastní podíl na situaci, která nastala.
- Vlastní názory nikdy neprosazujte na úkor zájmů celého kolektivu. Snažte se, aby „výhercem konfliktu“ byli všichni zúčastnění.

- Racionální projev názorů vždy upřednostňujte před emocemi, zejména negativními.
- V případě potřeby angažujte do řešení konfliktu nadřízeného.
- Vyřešený konflikt považujte za definitivně skončený, již se k němu nevracejte.
- Pracujte na vlastním osobním rozvoji, vzdělávejte se v oblasti komunikace a týmové spolupráce.
- V případě potřeby se obraťte na firemního vztahového manažera.

9.2.2 Preventivní program pro nadřízené zaměstnance

Jelikož z realizovaného výzkumného šetření vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali větší zapojení nadřízeného do aktivního řešení vzniklých pracovních konfliktů, lze navrhnout následující kroky, které i nadřízeným pomohou efektivněji zvládat pracovní konflikty.

- Je nezbytné si všímat vzájemných vztahů mezi podřízenými na pracovišti.
- Na poradách musí dostat každý ze zaměstnanců prostor k svobodnému projevu vlastních názorů.
- Aktivně se snažit řešit konflikty mezi podřízenými zaměstnanci, vystupovat přitom v roli nezaujatého prostředníka.
- Aktivně se vzdělávat v oblasti řešení konfliktů na pracovišti.
- S podřízenými vždy jednat spravedlivě, nezaujatě.
- Vytvářet takové pracovní prostředí, které bude zárukou přátelského klimatu bez stresu a strachu z projevení vlastních názorů.
- Přesně stanovovat povinnosti a kompetence jednotlivých podřízených.
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců by mělo být transparentní a spravedlivé.
- Nové zaměstnance vybírat s ohledem na ty stávající, snažit se formovat pracovní kolektiv tak, aby spolu jednotliví členové dobře vycházeli, aby měli co nejvíc společných vlastností a zájmů.

- K výběrovému řízení přizvat specializovanou agenturu, využívat služeb psychologa, při výběru zohledňovat i psychologický profil kandidátů.
- Pravidelně (např. 1x ročně) realizovat personální audit.
- Pořádat teambuildingové akce, společné porady apod., aktivně přispívat k bezkonfliktní atmosféře na pracovišti.
- V případě vzniku konfliktů a konfliktních situací je nutno hledat řešení v součinnosti se vztahovým manažerem.

ZÁVĚR

Práce byla věnována problematice konfliktů na pracovišti. Jejím cílem bylo zvýšení efektivity práce ve vybraných bankovních institucích v Opavě, Ostravě, Zlíně, Brně, Českých Budějovicích, Praze a Říčanech prostřednictvím identifikace nejčastějších příčin konfliktů mezi zaměstnanci a návrhu možných variant preventivního působení na zaměstnance. Za tímto účelem byl formulován komplexní dokument - preventivní program, jenž bude určen pro řízení prevence proti výskytu konfliktů na pracovišti.

V rámci teoretických východisek byly nejprve prezentovány poznatky, získané studiem odborné literatury a dalších materiálů, týkajících se problematiky konfliktů na pracovišti. Metodou literární rešerše zde byly srovnávány názory a přístupy jednotlivých odborníků.

V úvodu první kapitoly byly popsány dva základní do značné míry protikladné sociologické směry – teorie rovnováhy a teorie konfliktu. Teorii konfliktu pak byla věnována pozornost i v další části, kde byli představeni nejdůležitější představitelé této teorie - L. A. Coser, R. G. Dahrendorf, Ch. W. Mills a R. Collins – byly shrnuty podstatné aspekty jejich pohledů na problematiku teorie konfliktů. Blíže byly charakterizovány rovněž dva základní modely konfliktů - cyklický, resp. dynamický model a model strukturální. Bylo zjištěno, že pouze propojením obou přístupů lze konfliktům porozumět nejlépe a řešit je nejefektivněji. Na problematiku konfliktů bylo nahlíženo rovněž z hlediska typologie, když byly reflektovány jak konflikty z hlediska míry účasti jedince na konfliktu (extrapersonální, interpersonální a intrapersonální konflikt), tak i z hlediska životní etapy, v níž se jedinec nachází (popsány byly konflikty vztahové, hodnotové, zájmové, informační, strukturální, konflikt rolí, konflikty antagonistické a latentní, generační a genderové, teritoriální konflikty či v prostředí pracoviště). Z psychologického hlediska bylo analyzováno také chování jedince v konfliktu.

Druhá kapitola byla věnována přímo problematice konfliktů na pracovišti. Pracovní prostředí organizace bylo odborníky charakterizováno jako prostředí střetu protikladných zájmů, kde ke konfliktům dochází velmi často. Vliv zde má jednak

podnikové prostředí, jednak i klima na pracovišti, podniková kultura a existující sociální vztahy – význam těchto faktorů byl zdůrazněn v samostatných dílčích kapitolách. Prostor byl věnován rovněž problematice stresu, který je jedním ze zdrojů konfliktních situací či charakteristice účastníků konfliktů na pracovišti. Opominut nebyl ani význam nadřízených zaměstnanců, kteří se v praxi zásadním způsobem podílejí nejen na vzniku a průběhu konfliktních situací, ale i na jejich řešení a prevenci. Druhá teoretická kapitola byla uzavřena dílčí pasáží, věnovanou nejčastějším příčinám a projevům konfliktů na pracovišti – bylo zjištěno, že projevy konfliktů zpravidla přímo souvisí s příčinou.

Třetí teoretická kapitola byla vyústěním úvodních obecných informací a byla již určena konkrétním preventivním opatřením zaměstnavatele proti vzniku konfliktů na pracovišti. Bylo zdůrazněno, že právě prevence je účinnější a efektivnější než jakékoli následné kroky použité k řešení konfliktů na pracovišti. Role zaměstnavatele byla z tohoto hlediska označena za zcela zásadní, neboť právě zaměstnavatel má k dispozici řadu způsobů, jak může konfliktům mezi zaměstnanci předcházet – např. kvalitní sociální a pracovní adaptaci, jasné vymezení rolí či jednoznačné definování pracovního procesu a klíčových kompetencí. V prevenci konfliktů byla zmíněna i role mediace a komunikace na pracovišti, charakterizovány byly skupiny zaměstnanců, které jsou rizikem konfliktů ohroženy nejvíce.

Shromážděná teoretická východiska byla aplikována v praktické části práce. V prostředí bankovního sektoru, jenž byl z hlediska vzniku konfliktů na pracovišti charakterizován jako poměrně rizikový, byl zvolen následující výzkumný problém - neexistence komplexního preventivního programu, zabývajícího se prevencí a identifikací příčin vzniku konfliktů na vybraných pracovištích v oblasti bankovníctví. Z tohoto důvodu bylo realizováno výzkumné šetření, jehož cílem bylo zvýšení efektivity práce ve vybraných institucích bankovního sektoru prostřednictvím rozpoznání nejčastějších příčin konfliktů mezi zaměstnanci a návrhu možných variant preventivního působení na zaměstnance.

Vzhledem k potřebě zajistit co největší reprezentativnost výsledků šetření byli do výzkumného souboru zahrnuti zaměstnanci bankovních institucí napříč celou Českou republikou - kontaktováni byli zaměstnanci z Opavy, Ostravy, Zlína, Brna, Českých

Budějovic, Prahy a Říčán. Šetření bylo realizováno metodou primárního kvantitativního výzkumu, sběr dat probíhal technikou písemného dotazování - k získání dat byl použit anonymní nestandardizovaný dotazník.

Data získaná výzkumným šetřením, byla použita k vyhodnocení výzkumných hypotéz a také k formulaci závěrečných návrhů a doporučení. Bylo zjištěno, že konflikty na pracovišti jsou v bankovním sektoru poměrně časté, zkušenost s nimi přiznala přibližně polovina všech dotázaných – v tomto směru se tedy nepotvrdila první hypotéza, která předpokládala ještě častější zkušenosti bankovních úředníků s konflikty. Na druhou stranu byl potvrzen předpoklad, že konflikty na pracovišti negativně ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců nebo předpoklad převahy konfliktů osobního charakteru. Dále bylo výzkumným šetřením zjištěno, že v bankovním sektoru převládají konflikty mezi kolegy na stejné úrovni organizační struktury nad konflikty strukturálními (mezi nadřízenými a podřízenými) a také byla prokázána skutečnost, že většina zaměstnanců neví, jakým způsobem by měli konflikt efektivně řešit.

Na základě zjištěných informací bylo managementu bankovních institucí doporučeno několik konkrétních opatření, která by měla přispět k efektivnější prevenci i řešení konfliktů na pracovišti:

- změna přístupu již při výběru nových zaměstnanců, kdy důraz by měl být kladen na psychologický profil kandidátů,
- nový postup při výběrových řízeních, kdy by mělo být využito služeb specializované agentury (zajištění nestranného náhledu) včetně služeb odborníka, psychologa,
- pravidelná realizace personálního auditu,
- realizace teambuildingových akcí, pravidelných porad, společných aktivit zaměstnanců (účast na společenských a sportovních akcích, podnikové večírky, oslavy narozenin kolegů apod.),
- pořádání outdoorových tréninků, kde budou formou hry navozovány různé emočně náročné situace, ale i situace, podporující týmovou spolupráci, nezištnou pomoc a komunikaci,

- realizace pravidelných školení v oblasti komunikace, práce se stresem, týmové spolupráce, v oblasti zvládnání negativních emocí, a to nejen u řadových zaměstnanců, ale i u nadřízených či členů top managementu.
- zřízení pracovní pozice specializovaného vztahového manažera.

Co se týče návrhu, zmíněného na posledním místě, lze doporučit, aby byla v bankovních institucích zřízena speciální funkce vztahového manažera, který by měl problematiku prevence i případného řešení konfliktů na starosti. Mělo by se vždy jednat o člověka s komplexním logickým myšlením s velmi dobrými komunikačními a argumentačními schopnostmi, ovládajícího principy asertivity. Vztahový manažer by měl být vždy silnou osobností s přirozenou autoritou, předpokládá se alespoň základní přehled v psychologii. Činnost vztahového manažera by spočívala ve využití podstaty mediace – v roli nestranného mediátora by působil preventivně tak, že by předvídal nesoulad mezi stranami ještě dříve, než se jejich neshody změni konflikt. Ve velkých organizacích, kde je velký tlak na zisk, soutěž a pracovní výkon (což jsou typicky právě bankovní instituce) je potenciál vztahového manažera/mediátora velmi vysoký. V praxi by byla podnětem k zásahu vztahového manažera podaná stížnost zaměstnance na komunikaci s kolegy či zacházení ze strany nadřízených.

V případech, kdy by nebylo možné zřídit funkci vztahového manažera jakožto stálou interní pozici, lze využít alespoň služeb externího subjektu. Mnohdy je tato varianta výhodnější i z toho důvodu, že zaměstnanci se mohou obávat hovořit o citlivých záležitostech s někým z firemního prostředí. U externího vztahového manažera je kromě diskrétnosti zajištěn i nezávislý přístup a nadhled, bez zkreslujícího hodnocení. Nevýhodou může být jen postupné a pomalejší získávání důvěry kmenových zaměstnanců bankovní instituce.

Formulace preventivního programu vycházela ze skutečnosti, že v praxi by měla jeho aplikaci vždy předcházet důkladná analýza situace v konkrétní firmě. Každý podnik je specifický svým zaměřením, oborem podnikání, organizační strukturou, velikostí, uplatňovaným stylem vedení i společenstvím individualit – z tohoto hlediska je každá firma zcela unikátní. Byť je zřejmé, že individuální přístup k zaměstnancům by byl teoreticky ideální cestou ke zvládnání konfliktů na pracovišti, je jasné, že ne vždy je taková možnost reálná – zejména u větších společností je zapotřebí hledat obecnější a

široce uplatnitelný přístup. Z tohoto důvodu byl navržen obecně uplatnitelný preventivní program, zaměřený jednak na řadové zaměstnance, a jednak na nadřízené zaměstnance.

Závěrem lze konstatovat, že jakkoliv jsou konflikty běžnou součástí komunikace a jsou přirozenou každodenní součástí života ve společnosti, v případě jejich dlouhodobého prohlubování mohou vést ke značným problémům. Zejména prostředí pracoviště je z tohoto hlediska velmi rizikové – ignorováním vzniklých problémů může dojít ke snížení pracovní výkonnosti, demotivaci zaměstnanců či k jejich zvýšené fluktuaci. Je v zájmu každé firmy, aby se k otázce komunikace svých zaměstnanců postavila zodpovědně a jednoznačně dala najevo, že střety mezi zaměstnanci jsou na jejich půdě nežádoucí. To se ostatně snažila zdůraznit i tato práce, jejíž cíl lze tímto považovat za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada. 2015. ISBN 80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 80-726-1350-2.

BLOUDEK, J. a kol. *Tajemství spolupráce v týmech.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 80-726-1334-2.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada. 2009. ISBN 80-247-2903-9.

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3348-7.

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2018-0.

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

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-6311-7.

HAVLÍK, R. *Úvod do sociologie.* Praha: Karolinum, 2015. ISBN 80-246-2843-1.

HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi.* Praha: Grada, 2011. ISBN 80-247-3134-6.

HOLÁ, L a kol. *Mediace a možnosti využití: v praxi.* Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-8775-6.

- CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 80-747-8552-8.
- CHROBÁKOVÁ, E. a kol. *Malá ilustrovaná encyklopedie A – Ž*. Mgr. Tomáš Zahradníček – TZ-one. 2013. ISBN 80-903606-6-2.
- JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, 2012a. ISBN 80-247-7612-5.
- JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů – 610 hesel*. Praha: Grada, 2012b. ISBN 80-247-3679-2.
- KELNAROVÁ, J., E. MATĚJKOVÁ. *Psychologie I. díl*. Praha: Grada. 2010. ISBN 80-247-3270-1.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-6933-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. 2011. ISBN 80-247-3823-9.
- KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1833-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-7432-9.
- MAŘÍKOVÁ, H., M. PETRUSEK, A. VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.
- McCONNON, S., M. McCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-3003-5.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 80-247-4221-2.

- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2904-6.
- MILLS, Ch. W. *Sociologická imaginace*. Praha: ČSM, 1968. ISBN 23-009-68.
- ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-2149-1.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-7.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-2959-6.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 80-271-9123-9.
- PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-869-4610-X.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebeovládání*. 3. vyd. Praha: Grada, 2013a. ISBN 80-247-8474-8.
- PLAMÍNEK, J. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada, 2013b. ISBN 80-247-8710-7.
- PRAŠKO, J., H. PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1697-8.
- SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-3051-6.
- REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2594-9.
- ŠUBRT, J., J. BALON. *Soudobá sociologická teorie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-2457-7.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada. 2008. ISBN 80-247-6687-4.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 80-735-7925-8.

VALÍŠOVÁ, A. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2282-5.

VESELÁ, J., P. KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 80-247-7319-3.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2614-4.

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

ZNEBEJÁNEK, F. *Sociologie konfliktu*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2015. ISBN 80-7419-177-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČESKO. Zákon ze dne 2. května 2012 č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci) [online]. 01. 09. 2012, © AION CS, s.r.o. 2010-2017 [cit. 2016-09-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-202>

JORDAN, T. Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation. Mediate.com [online]. October 2000 [cit. 2016-07-25]. Dostupné z <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>

URBAN, J. Konflikty na pracovišti vznikají lehce a existuje jich několik druhů. Jak je nejlépe řešit? *Inflow: Hospodářské noviny* [online]. 29. 04. 2013 [cit. 2016-08-03]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-59785560-konflikty-na-pracovisti-vznikaji-lehce-a-existuje-jich-nekolik-druhu-jak-je-nejlepe-resit>

SEZNAM ZKRATEK

aj. - a jiné

apod. - a podobně

atd. - a tak dál

KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti

např. - například

tj. - to je

tzn. - to znamená

tzv. - takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh chování jedince v konfliktu..... 26

Obrázek 2: Strategie (styly) řešení konfliktu s ohledem na míru manipulace..... 39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy konfliktů 23

Tabulka 2: Spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti..... 59

Tabulka 3: Názor respondentů na charakter mezilidských vztahů na pracovišti..... 60

Tabulka 4: Názor respondentů na konfliktnost prostředí na pracovišti 61

Tabulka 5: Frekvence vzniku konfliktních situací na pracovišti 62

Tabulka 6: Osobní zkušenost respondentů s poškozujícím jednáním na pracovišti..... 63

Tabulka 7: Frekvence výskytu osobně poškozujícího jednání na pracovišti..... 64

Tabulka 8: Přístup respondentů ke konfliktům na pracovišti 65

Tabulka 9: Nejčastější následky konfliktů na pracovišti 66

Tabulka 10: Vliv konfliktů na pracovišti na pracovní výkon respondentů..... 67

Tabulka 11: Průběh směny v případě, že se respondent zúčastní konfliktu na pracovišti
..... 68

Tabulka 12: Typy konfliktů, s nimiž se respondenti setkávají na pracovišti..... 69

Tabulka 13: Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti 70

Tabulka 14: Charakter konfliktů na pracovišti 71

Tabulka 15: Zkušenost respondentů s konflikty osobního typu 72

Tabulka 16: Frekvence řešení osobních konfliktů na pracovišti	73
Tabulka 17: Zkušenost respondentů s konflikty strukturálního typu	74
Tabulka 18: Frekvence řešení strukturálních konfliktů na pracovišti.....	75
Tabulka 19: Zkušenost respondentů s konflikty na stejné úrovni organizační struktury	76
Tabulka 20: Frekvence řešení konfliktů na stejné úrovni organizační struktury.....	77
Tabulka 21: Postavení osoby, s níž se respondenti dostávají do konfliktu nejčastěji	78
Tabulka 22: Povědomí respondentů o vhodném způsobu řešení konfliktů na pracovišti	79
Tabulka 23: Názor respondentů na vhodné řešení konfliktů na pracovišti.....	80
Tabulka 24: Ochota respondentů k samostatnému řešení konfliktů na pracovišti	81
Tabulka 25: Četnost respondentů z hlediska pohlaví	82
Tabulka 26: Četnost respondentů z hlediska věku.....	83
Tabulka 27: Četnost respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání	84
Tabulka 28: Četnost respondentů z hlediska délky zaměstnání u stávající bankovní instituce.....	85

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti.....	59
Graf 2: Názor respondentů na charakter mezilidských vztahů na pracovišti	60
Graf 3: Názor respondentů na konfliktnost prostředí na pracovišti.....	61
Graf 4: Frekvence vzniku konfliktních situací na pracovišti	62
Graf 5: Osobní zkušenost respondentů s poškozujícím jednáním na pracovišti.....	63
Graf 6: Frekvence výskytu osobně poškozujícího jednání na pracovišti.....	64

Graf 7: Přístup respondentů ke konfliktům na pracovišti	65
Graf 8: Nejčastější následky konfliktů na pracovišti	66
Graf 9: Vliv konfliktů na pracovišti na pracovní výkon respondentů	67
Graf 10: Průběh směny v případě, že se respondent zúčastní konfliktu na pracovišti ...	69
Graf 11: Typy konfliktů, s nimiž se respondenti setkávají na pracovišti	70
Graf 12: Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti	71
Graf 13: Charakter konfliktů na pracovišti	72
Graf 14: Zkušenost respondentů s konflikty osobního typu	73
Graf 15: Frekvence řešení osobních konfliktů na pracovišti	74
Graf 16: Zkušenost respondentů s konflikty strukturálního typu	75
Graf 17: Frekvence řešení strukturálních konfliktů na pracovišti	76
Graf 18: Zkušenost respondentů s konflikty na stejné úrovni organizační struktury	77
Graf 19: Frekvence řešení konfliktů na stejné úrovni organizačních struktur.....	78
Graf 20: Postavení osoby, s níž se respondenti dostávají do konfliktu nejčastěji	79
Graf 21: Povědomí respondentů o vhodném způsobu řešení konfliktů na pracovišti	80
Graf 22: Názor respondentů na vhodné řešení konfliktů na pracovišti	81
Graf 23: Ochota respondentů k samostatnému řešení konfliktů na pracovišti	82
Graf 24: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví	83
Graf 25: Rozložení respondentů z hlediska věku	84
Graf 26: Rozložení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání.....	85

Graf 27: Rozložení respondentů z hlediska délky zaměstnání u stávající bankovní instituce.....	86
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

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

DOTAZNÍK

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze pro účely zpracování absolventské práce. Není-li uvedeno jinak, přikloňte se prosím, pouze k jediné variantě odpovědi u každé otázky a označte ji zakřížkováním. Děkuji Vám za spolupráci.

Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Otázka č. 2: Mezilidské vztahy na Vašem pracovišti byste popsal/a jako...

- Přátelské
- Čistě pracovní
- Konfliktní
- Nepřátelské

Otázka č. 3: Domníváte se, že pracujete v konfliktním prostředí?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Otázka č. 4: Jak často dochází na Vašem pracovišti ke vzniku konfliktních situací?

- Vůbec, nebo jen sporadicky
- Občas
- Poměrně často
- Pravidelně

Otázka č. 5: Setkal/a jste se Vy osobně s jednáním, které by Vám ubližovalo, nebo Vás nějakým způsobem poškozovalo? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 7.

- Ano
- Ne

Otázka č. 6: Jak často jste podobnému jednání vystavován/a?

- Výjimečně
- Opakovaně
- Pravidelně
- Denně, nebo téměř každý den

Otázka č. 7: Jaký je Váš přístup ke konfliktům na pracovišti?

- Konfliktů se obávám, protože nevím, jak je řešit
- Konfliktům se snažím vyhýbat
- Konfliktů se nebojím, vždy je řeším okamžitě
- Konflikt beru jako přínosnou součást komunikace

Otázka č. 8: Jaké jsou nejčastější následky konfliktů na Vašem pracovišti? Dané následky seřadte v závislosti na Vašich osobních prioritách: 1 = nejméně častý následek, 6 = nejčastější následek

Následek	Bodové hodnocení <i>(1 = nejméně častý, 6 = nejčastější)</i>
Nedůvěra	
Demotivace	
Zhoršení pracovního výkonu	
Vyjasnění názorů	
Posílení kolektivu	
Zvýšení produktivity práce	

Otázka č. 9: Jakým způsobem ovlivňují konflikty na pracovišti Váš pracovní výkon?

- Jednoznačně pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Jednoznačně negativně

Otázka č. 10: Pokud se stanete účastníky konfliktu na pracovišti, jakým způsobem probíhá nejčastěji zbytek směny?

- Zbytek dne už toho moc neudělám
- Konflikt mne docela rozhodí, špatně se soustředím na práci
- Nad konfliktem ještě chvíli přemýšlím, ale dokážu se vrátit ke své práci
- Konflikt mne příliš nerozhodí, zbytek směny probíhá normálně

Otázka č. 11: S jakými typy konfliktů se na pracovišti setkáváte? Lze označit více odpovědí.

- Konflikt strukturální (vyplývající z formálních vztahů nadřízenosti a podřízenosti, daných organizační strukturou)
- Konflikt osobní (vyplývající z neformálních mezilidských vztahů)
- Konflikt generační (vyplývající z věkového rozdílu mezi zaměstnanci)
- Konflikt genderový (vyplývající z rozdílu mezi pohlavími)
- Jiný konflikt (popište vlastními slovy):

Otázka č. 12: Co je nejčastější příčinou konfliktů na Vašem pracovišti? Dané příčiny seřadte v závislosti na Vašich osobních prioritách: 1 = nejméně častá příčina, 6 = nejčastější příčina

Příčina	Bodové hodnocení (1 = nejméně častá, 6 = nejčastější)
Osobní neshody s kolegy	
Nepříznivé pracovní podmínky	
Nedostatečný výkon kolegů	
Špatná organizace práce	
Rozdílné názory na řešení problému	

Otázka č. 13: S jakou příčinou konfliktu na pracovišti se setkáváte častěji?

- S konflikty osobního charakteru
- S konflikty pracovního charakteru

Otázka č. 14: Máte na pracovišti zkušenost s konflikty osobního typu? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 16.

- Ano
- Ne

Otázka č. 15: Jak často řešíte na pracovišti konflikty osobního typu?

- Výjimečně
- Několikrát za měsíc
- Několikrát týdně
- Velmi často (denně)

Otázka č. 16: Máte na pracovišti zkušenost s konflikty strukturálního typu (mezi nadřízenými a podřízenými)? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 18.

- Ano
- Ne

Otázka č. 17: Jak často řešíte na pracovišti konflikty strukturálního typu?

- Výjimečně
- Několikrát za měsíc
- Několikrát týdně
- Velmi často (denně)

Otázka č. 18: Máte na pracovišti zkušenost s konflikty na stejné úrovni organizační struktury (s kolegou)? Pokud ne, pokračujte prosím otázkou č. 20.

- Ano

- Ne

Otázka č. 19: Jak často řešíte na pracovišti konflikty na stejné úrovni organizační struktury (s kolegou)?

- Výjimečně
- Několikrát za měsíc
- Několikrát týdně
- Velmi často (denně)

Otázka č. 20: S kým se na pracovišti nejčastěji dostáváte do konfliktní situace?

- S kolegou
- S podřízeným
- S nadřízeným

Otázka č. 21: Jste si zcela jist/a, jak by měl být konflikt na pracovišti řešen?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Otázka č. 22: Jak by měl být podle Vašeho názoru řešen konflikt na pracovišti?

- Samostatně
- Za pomoci kolegy
- S pomocí nadřízeného
- Nevím

Otázka č. 23: Vznikne-li na pracovišti konflikt, snažíte se jej Vy osobně urovnávat?

- Rozhodně ano, ať už se konflikt týká kohokoliv
- Pokud se mne daný konflikt týká, pak ano
- Spíše ne, nejsem si jistý způsobem řešení
- Rozhodně ne (konflikty řešit neumím)

Identifikační otázky:

Jste?

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let?

- 18 až 25 let
- 26 až 35 let
- 36 až 45 let
- 46 až 55 let
- 56 let a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- SŠ
- VŠ bakalářské
- VŠ magisterské
- Ostatní

Jak dlouho pracujete u svého stávajícího zaměstnavatele?

- Do půl roku
- 6 až 12 měsíců
- 1 rok až 5 let
- Více jak 5 let

Datum:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Gabriela Jelínek

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Řízení prevence proti výskytu konfliktů na pracovišti

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 91

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 46

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.