

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012–2015**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Vrtílková

Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Blanka Farková, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED STUDIES
2012-2015**

DIPLOMA THESIS

Michaela Vrtílková

Conflicts in the workplace and their prevention

Prague 2015
The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Blanka Farková, PhD.

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 20. 02. 2015

Michaela Vrtílková

Poděkování

Chtěla bych velice poděkovat paní Mgr. Blance Farkové, PhD. za ochotu a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Děkuji také za pomoc Doc. JUDr. Zdeňkovi Bryndovi, CSc..

Anotace

Diplomová práce se zabývá konflikty na pracovišti a jejich prevencí. V prvních dvou kapitolách je řešena teorie konfliktů, jejich kategorizace, příčiny, symptomy, vývoj i druhy. Dále se diplomová práce zabývá řešením konfliktů, a to jak definicí stylu řešení, tak vymezením druhu řešení konfliktů a popisem samotného postupu při řešení konfliktů. Informace o prevenci jsou obsahem další kapitoly diplomové práce. Na ni pak navazuje samotné dotazníkové šetření, díky jehož analýze a vyhodnocení jsem byla schopna na závěr doporučit změny daných procesů. Základní cíl diplomové práce, tedy charakteristika aspektů vedoucích k určitému chování jedinců, byl splněn a prezentován.

Klíčová slova

Kategorizace konfliktu, komunikace, konflikt, mediátor, mobbing, motivace, prevence, příčiny konfliktu, řešení konfliktu, symptomy.

Annotation

This thesis deals with conflicts at work and their prevention. In the first two chapters dealt with the theory of conflict, their classification, causes, symptoms, evolution and species. Furthermore, the thesis deals with conflict resolution, and how the definition of style solutions, and defining the type of conflict resolution and a description of the actual procedure for resolving conflicts. Information about prevention of further chapters are the content of the thesis. On her then follows the actual survey, thanks to the analysis and evaluation I was able to recommend changes at the end of the process. The basic aim of the thesis, thus leading to the characteristic aspects of the behavior of certain individuals, was met and presented.

Key words

Categorization of the conflict, the communication, the conflict, the mediator, the mobbing, the motivation, the preventiv, cause sof the conflict,the conflict resolution, the symptoms.

OBSAH

ÚVOD	9
-------------------	----------

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE KONFLIKTŮ	12
---------------------------------	-----------

2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI	14
--	-----------

2.1 Kategorizace konfliktů.....	14
---------------------------------	----

2.2 Příčiny konfliktu	16
-----------------------------	----

2.3 Symptomy signalizující konflikt.....	19
--	----

2.4 Vývoj konfliktu.....	21
--------------------------	----

2.5 Autoritativní konflikt	24
----------------------------------	----

2.5.1 Nadřízený vs. podřízený	24
-------------------------------------	----

2.5.2 Pravomoci nadřízeného.....	25
----------------------------------	----

2.6 Mobbing.....	26
------------------	----

2.7 Ostatní agresivní útoky.....	28
----------------------------------	----

3 Řešení konfliktů	29
---------------------------------	-----------

3.1 Styl řešení konfliktů.....	30
--------------------------------	----

3.2 Druhy řešení konfliktů	36
----------------------------------	----

3.2.1 Spontální řešení.....	36
-----------------------------	----

3.2.2 Záměrné řešení konfliktů	36
--------------------------------------	----

3.3 Postup při řešení konfliktů.....	39
--------------------------------------	----

3.3.1 Řešení konfliktních situací podle Plamínka.....	39
---	----

3.3.2 Řešení konfliktů podle Eggerta.....	40
---	----

3.3.3 Jednotlivé kroky řešení	41
-------------------------------------	----

4 PREVENCE	43
4.1 Předcházení konfliktu.....	44
4.2 Z praxe	47
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
5.1 Identifikace problému	49
5.2 Plán a realizace výzkumu	49
5.3 Analýza dat a šetření.....	50
5.4 Analýza hypotéz	59
6 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH FAKTORŮ PÍSEMNÉHO DOTAZOVÁNÍ.....	61
6.1 Vymezení vztahů na pracovišti.....	61
6.2 Identifikace informačních zdrojů na pracovišti	61
6.3 Postoje a hodnocení pracovníků k samotnému podniku	62
6.4 Názory zaměstnanců na konfliktní situace na pracovišti.....	62
6.5 Charakteristika aspektů vedoucích k určitému chování jedinců.....	63
7 DOPORUČENÍ KE ZMĚNĚ PROCESŮ.....	65
7.1 Čeho bychom se měli tedy vyvarovat?	66
7.2 Jak konstruktivně přistupovat?	67
7.3 Rady na závěr.....	69
8 ZÁVĚR.....	75

ÚVOD

Konflikty jsou přirozenou součástí života. Rozdílnými názory, potřebami či hodnotami se lidé nejdnou dostávají do rozporů. Konflikty se tak vyskytují prakticky všude kolem nás. Není tomu jinak i v pracovním prostředí. Jedná se o průvodní jev toho, když jsou lidé ve vzájemné interakci.

Vznik konfliktu je riziko a jeho neřešení má tendenci ho stupňovat až vyhrocovat. Naopak řešení konfliktu stabilizuje situaci a navozuje pozitivní změny, které mohou být přínosem pro danou společnost.

Neexistuje pracoviště, kterému by se konflikty vyhýbaly. Jedná se tedy o téma velmi aktuální a dá se říci, že ten, kdo přijde s ideálním řešením minimalizace konfliktů a prevence, bude mít obrovskou konkurenční výhodu.

Konflikty mezi lidmi na pracovišti jsou nezbytné a přirozené a mohou mít pozitivní nebo negativní průběh. Pozitivní funkce konfliktu spočívá např. v uvolňování napětí, přehodnocuje vztahy mezi spolupracovníky a zvyšuje zájem o řešení problémů. Je třeba si uvědomit, že konflikt není soutěž, kde musí být vítěz a poražený. Uvědoměním si tohoto faktu se dá většina konfliktů vyřešit na základě spolupráce a hledání vhodných řešení pro zúčastněné osoby. Vzhledem k faktu, že konflikt má objektivní (obsah) a subjektivní (emoce) prvky, je třeba se naučit ovládat emoce a následně se věnovat obsahové stránce konfliktu. Blízký vztah spolupracovníků zvyšuje emoce a sťažuje nacházení racionálního řešení.

Při konfliktu a jeho řešení je nutná otevřenost ve vztahu, protože konflikt řešený silou a autoritativním způsobem se nevyřeší, účastníci ho ukončí jen ve prospěch jedné strany. V zájmu vyřešení konfliktu obě strany musí věřit, že druhá strana sleduje zájem obou. Průběh konfliktu ovlivňují samotní spolupracovníci a jejich povahové vlastnosti, hodnoty, vzájemné vztahy a komunikace, ale i typ vzniklého problému, sociální prostředí, ve kterém konflikt probíhá, účast jiných osob, osobní strategie obou stran, důsledky řešení apod.

Konflikt můžeme vnímat jako prostor k otevření nových témat a příležitostí ke společnému řešení problémů. Nabízí se jako potenciální „think tank“ nových myšlenek a nápadů ke zlepšení vzájemné spolupráce v rámci pracovních skupin. Konflikty nelze vyloučit z pracovního prostředí, naopak je můžeme využívat ke hledání nových souladů ve skupinách.

V této práci jsem se snažila konflikty začlenit do kategorií, popsat symptomy, signalizující blížící se konflikt, jeho příčiny a vývoj. Na pracovišti se nejvíce objevují autoritativní konflikty, vznikající ze vztahu nadřizený versus podřizený, a mobbing.

Řešení konfliktů jako proces, který má vést k výsledku, představuje aktivity, vedoucí k nastavení rovnováhy nebo stability v systému. Vyřešit konflikt není vůbec jednoduché. Jaký způsob řešení zvolíme, záleží na druhu zúčastněných. Někteří lidé se snaží konfliktu raději vyhnout, jiní se k němu staví čelem. Nejlepší cestou je cesta řešení problému, zakončena např. dohodou.

Celým životem nás provázejí méně či více konfliktní situace. Zejména pak v zaměstnání je nejdůležitější prevence. Dodržováním zásad optimálního společenského kontaktu a výchovy se předchází narušení komunikace a následným konfliktům.

Pro zjištění obecného názoru na konfliktní situace na pracovišti byla použita metoda výzkumu formou písemného dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření bylo získání primárních informací, které by umožnily rozpoznat, jak lze předejít určitým konfliktům na pracovišti, a charakterizovat problémy, které mohou nastat při nedostatečné prevenci.

Z tohoto cíle vyplynuly tři výzkumné otázky:

1. Jaké informace umožňují rozpoznat, že bují situace, vedoucí ke konfliktům?
2. Jak předcházet konfliktům na pracovišti?
3. Jaké jsou charakteristické problémy, které vznikají při nedostatečné prevenci?

Analýzou dat standardizovaného dotazování se zodpověděly výzkumné otázky a potvrdily i vyvrátily stanovené hypotézy, včetně stanovení navrhovaných opatření k předcházení konfliktních situací na pracovištích.

V současné době, kdy se trh stává globálním a vysoce konkurenčním, kdy zaměstnanci mají možnost pracovat v různých zemích v různých firmách, je téměř nemožné konflikty na pracovišti ignorovat. Trh je neúprosný.

Jak konflikty na pracovišti vznikají, sílí, proč někdy vedou k získání nové kvality, někdy vypukne krize, jindy zamrznou ve vzájemné nenávisti trvajících "až za hrob", to popisují a hodnotím ve své diplomové práci.

Ve své práci jsem nejvíce čerpala z publikací RNDr. Jiřího Plamínka, CSc.¹, který má i bohaté praktické zkušenosti z vedení seminářů pro manažery.

Má práce si klade za cíl shrnout základní poznatky v problematice, charakterizovat aspekty, vedoucí k určitému chování jedinců, a upozornit na různé druhy konfliktů, na indicie, jak konflikt přichází, na možnosti, jak lze předejít určitým konfliktům na pracovišti, a jaké problémy mohou nastat při nedostatečné prevenci.

¹ PLAMÍNEK Jiří [online]. [cit. 2015-01-15] Dostupné z <http://www.jiriplaminek.cz>

1 TEORIE KONFLIKTŮ

Konflikt, slovo pocházející z latinského slova *confligó, conflictum*, znamená srážku nebo střet dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí, prezentovaný takto ve zdroji, který je běžně dostupný široké veřejnosti, kde lidé jednotlivé významy tvoří sami.

Podle Všeobecného encyklopedického slovníku je konflikt rozpor, nesoulad, nesouhlas, srážka, střet anebo nevyhnutelnost volby nejméně mezi dvěma tendencemi chování, rozpor protichůdných tendencí².

Dále například Velký slovník cizích slov uvádí vysvětlení pojmu konflikt jako prudší spor, srážka, rozkol, neshoda, ozbrojená srážka či vojna³.

Konflikty jsou dynamické a samy o sobě nejsou negativní, i když v nich negativně působí strach či obava. Konflikt sám o sobě není problémem, záleží na reakci na něj.

V případě intrapersonálního konfliktu se jedná o vnitřně osobní konflikt jedince, kdy se střetávají dva (nebo více), pro jedince významných cílů, hodnot nebo potřeb. Jedinec se musí v daném okamžiku mezi alternativami rozhodnout, protože nelze současně realizovat obě. Vnitřní konflikty mohou mít pro nositele různé důsledky⁴. Vnitřní konflikty zpravidla vedou k prohloubení a obohacení životních zkušeností a poznání sebe (ke zrání osobnosti) i k poznání ostatních lidí. Někdy mohou intrapersonální konflikty vést ke znejistění a nedůvěře v sebe sama, ale i k ostatním lidem. Pokud jedinec prožívá hluboký vnitřní konflikt, přenáší část své vnitřní situace i

² PAULIČKA, I. a kol., Všeobecný encyklopedický slovník, 2005, s. 852

³ PECH, V., Velký slovník cizích slov, 1948, s. 523

⁴ KŘIVOHLAVÝ, J., Konflikty mezi lidmi, 2008, s. 95-96

do okolního světa, protože vnitřní konflikt není vždy plně uzavřen v osobnosti. Projevy, signalizující vnitřní problémy osobnosti jsou nervozita, nesoustředěnost, smutek, lhostejnost apod. Tyto projevy jsou závislé na síle konfliktu. Konflikt sílí současně s tím, čím více jsou konkrétní alternativy pro jedince důležitější (např. čím je cíl přitažlivější, čím více je nějaká potřeba naléhavá, čím více je hodnota ceněna). Napětí, které při silném intrapersonálním konfliktu vzniká, může vyústit do interpersonálního konfliktu (mezi dvěma a více lidmi, uvnitř skupiny, mezi jedincem a skupinou nebo mezi skupinami)⁵.

V rámci psychologie je totiž konflikt vnímán také pozitivně – jako katalyzátor, prvek, který nám umožňuje vztahy zkvalitnit, vyjasnit meze, posunout nás kupředu.

⁵ NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006, s. 160

2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Konflikty patří k průvodním jevům mezilidských vztahů. Neubrání se jim tedy ani pracovní prostředí.

2.1 Kategorizace konfliktů

Je mnoho způsobů dělení konfliktů. Nosné je dělení konfliktů podle počtu, v nich zúčastněných lidí:

- 1) Intrapersonální - naše vnitřní osobní konflikty. Stres, hněv, nedostatek sebevědomí, závislost.
- 2) Interpersonální - mezi dvěma a více osobami. Jedná se např. o napětí v manželství, rodinné spory, neshody s přáteli a sousedy, konflikt v práci nebo ve škole.
- 3) Skupinové - uvnitř jedné skupiny nebo mezi člověkem a skupinou
- 4) Meziskupinové - mezi dvěma a více skupinami

Konflikty si můžeme kategorizovat na mobilizující (stenické) a demobilizující (astenické):

- 1) Mobilizující - vedou k soustředění sebevědomí a povzbuzují k aktivitě. Jsou provázeny např. hněvem.
- 2) Demobilizující - vedou ke ztrátě sebedůvěry a zbrzdění aktivity člověka. Jsou provázené např. strachem.

Časté je rozdělování konfliktů na skryté a zjevné:

- 1) Zjevný konflikt - zjevné konflikty jsou takové, kdy všem zúčastněným je znám předmět sporu a stanoviska rivalů, a to většinou do nejmenších podrobností. Můžeme jej vnímat např. podle výrazu tváře a mrazivé atmosféry. Při zjevných konfliktech se lidé dohadují, hádají, eventuálně i fyzicky napadají. Podávají

stížnosti, píše petice, o předmětu sporu vykládají dalším, nezainteresovaným osobám⁶.

- 2) Skrytý konflikt - skryté konflikty jsou nebezpečnější, neboť se o nich všeobecně neví. Veřejné mínění v pracovní skupině ani nadřízený je nemůže řešit a ovlivnit. Pro pracovní skupinu je vždy lepší, když se skrytý konflikt změni ve zjevný, a tedy řešitelný⁷.

Bez ohledu na příčiny můžeme dále konflikty dělit na funkční a disfunkční konflikty⁸:

- 1) Funkční konflikty - jedná se o ty konflikty, jejichž vyřešení posunuje problém, stav, věc, činnost, o nichž byl spor, do příznivější podoby, než v jaké byly před konfliktem.
- 2) Disfunkční konflikty - za disfunkční konflikty jsou označovány ty, které v podstatě nic neřeší. Po „smíru“ je stav stejný, jako byl před střetem, nebo dokonce horší. Odeznění takového konfliktu trvá někdy i velmi dlouho, nejednou může v jeho důsledku dojít k rozpadu pracovní skupiny.

⁶ NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006, s. 164

⁷ NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006, s. 164

⁸ NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006, s. 164

2.2 Příčiny konfliktu

Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje výsledky činnosti a úspěšnost firmy. Korektní mezilidské vztahy mají vliv na úspěch při dosahování firemních cílů. Právě pracovní vztahy mohou významně ovlivnit i jiné personální činnosti, proto je potřeba jim věnovat mimořádnou pozornost a neustále se snažit o jejich zlepšování. Chceme-li budovat dobré pracovní vztahy, musíme umět rozpoznat příčiny konfliktů a snažit se je následně odstraňovat.

Jednou z příčin konfliktů jsou bariéry, které dělíme na:

- 1) bariéry osobní - jsou dané odlišnou osobní zkušeností, životem v odlišném kulturním a sociálním prostředí, odlišným osobním přístupem ke komunikaci, jiný uznávaný hodnotový systém, osobní problémy spolupracovníků, které neumožňují jejich plné soustředění na problém.
- 2) bariéry procesní - jedná se o odlišná očekávání, odlišný význam dané situace pro účastníky komunikace, špatné načasování komunikace (nedostatek prostoru pro předání všech informací, předčasná komunikace o tématu, nebo naopak komunikace pozdní). Tyto bariéry vznikají, pokud komunikuji s nesprávnou osobou, která mi k danému tématu nemůže dát více informací nebo není kompetentní o předmětu jednání rozhodnout. Velmi často jde o případ, kdy jsou přítomny další osoby, před kterými nemohu o problému komunikovat, atd.
- 3) bariéry vnější - existují rušivé faktory z okolí, tj. šumy, hluk z ulice, nedostatek prostoru, nevhodné uspořádání prostoru, nedostatečný přísun čerstvého vzduchu nebo přílišná zima atd.

Podle M. Homoly⁹ jsou příčiny konfliktů ve špatných mezilidských vztazích (45%), ve formálně organizačních záležitostech (20%), v ekonomické oblasti (16%) a v nežádoucích pracovních podmínkách (11%).

⁹ HOMOLA, M., Úvod do psychologie osobnosti, Učební texty vysokých škol. PNS, 1973, s. 168

Také záporná společenská atmosféra na pracovišti má škodlivé účinky morální i zdravotní. Může vyvolat psychické poruchy (např. neurózu) nebo morální defekty (pracovní demoralizaci, apatii, neochotu spolupracovat, lajdáctví, nižší pracovní iniciativu). Snižuje také pracovní výkon až o 20 %.¹⁰

Podle americké studie společnosti CPP Global¹¹ pod názvem „Konflikty na pracovišti“ jsou primární příčiny konfliktů na pracovišti vnímány jako střety osobnosti a válčícího ega (49%), následuje příčina stresu (34%) a vysoké zatížení (33%). V dnešních globálních pracovištích hraje ve vnímání příčin velkou roli zvláště kultura.

Z pohledu praxe patří mezi hlavní příčiny problémů v komunikaci:

- nízká úroveň vedoucích pracovníků - manažeři jsou přepracovaní, zaměřeni více na své vlastní úkoly, neumí dostatečně delegovat, nestíhají kontrolovat výsledky práce svých podřízených, nepředávají včas nebo úplně informace, což ve firmách podporuje tzv. „chodbovou komunikaci“¹²
- slabá podpora týmové spolupráce - zaměstnanci nejsou součástí důležitých projektů, každý si plní pouze své vlastní úkoly bez znalosti souvislostí a návaznosti na ostatní („to není můj problém“), zaměstnancům chybí přímá zpětná vazba a hledají důvody neúspěchu v práci ostatních
- chybějící pravidla - nejasné odpovědnosti a pravomoci otevírají dveře k alibismu, vleklým neřešeným problémům a práci pro práci;

¹⁰ HOMOLA, M., Úvod do psychologie osobnosti, Učební texty vysokých škol. PNS, 1973, s. 168

¹¹ The people development people.[online]. Workplace conflict and how business can harness it to thrive. [cit. 2014-07-25]
Dostupné z https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

¹² Dmc management consulting [online]. Když ve firmě nefunguje komunikace, nestačí začít komunikovat. [cit. 2014-07-25]

Dostupné z <http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdy-ve-firm-nefunguje-komunikace>

- motivace - všechny výše zmíněné faktory silně ovlivňují motivaci zaměstnanců. Pokud se dlouhodobě neřeší, přichází demotivace a výrazné snížení produktivity.

Výše uvedené hlavní příčiny se vyskytují opakovaně v každé společnosti, a to bez rozdílu velikosti či zaměření. Přichází nenápadně a mnohdy jej vedení začne vnímat až v okamžiku velkých problémů – zvýšená fluktuace, snížení kvality nebo nespokojenost zákazníků.¹³

¹³ Dmc management consulting [online]. Když ve firmě nefunguje komunikace, nestačí začít komunikovat. [cit. 2014-07-25]

Dostupné z <http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdy-ve-firm-nefunguje-komunikace>

2.3 Symptomy signalizující konflikt

Konflikty vznikají zřídka bez příčiny a náhle. Mohou sice propuknout překvapivě, avšak mají ve většině případů delší historii vzniku a dobu vývoje. Četné konflikty můžeme vytušit ještě před jejich vlastním propuknutím, ale jsou z mnoha různých důvodů příliš dlouho „zametány pod koberec“. V pozadí je individuální chování osob zúčastněných v konfliktech, nedostatky v komunikaci a často i skupinový tlak, který postrádá harmonii.

Na pracovišti se vztahy postupně vyvíjejí. Podle Čakrta¹⁴ jednou z příčin je nedorozumění. Nedorozumění vzniká v okamžiku, kdy jednání či záměr jedna ze stran nepochopila správně. Lež, neupřímnost nebo zamlčování některých skutečností vede nenápadně k budoucímu konfliktu. Ne vždy nedbalost je vnímána jako příčina konfliktu. Ale „To, co neuděláme, může mít stejný význam pro vznik konfliktu jako to, co uděláme špatně.“¹⁵ A další symptomem mohou být postranní úmysly. „.....přicházejí ke slovu v situaci, kdy jedna strana má zájem na něčem, co nechce před druhou odhalit nebo přiznat. Postranní úmysly se vyskytují ve dvou podobách: vědomé a nevědomé. Škodlivé jsou však obě formy stejně.“¹⁶

U některých zúčastněných se komunikace zhoršuje, to znamená, že se stává strohá a arogantní. Postupně přibývá drobného popichování a řevnivosti. Postupně se stále častěji objevují rozdílné názory na vyskytující se problémy a častěji dochází k hádkám kvůli maličkostem. Namísto řešení problémů a hledání společného řešení se hledají viníci, zúčastnění se více odvolávají na pravidla a nařízení a zdůrazňují

¹⁴ ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 2000. s. 42

¹⁵ ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 2000. s. 42

¹⁶ ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 2000. s. 44

důležitost formalit. Hlavní věci nejsou věcné problémy, nýbrž myšlenky na to, jak si to spolu vzájemně „vyřídit“. V takovém případě se výrazně zhoršuje produktivita práce, vytrácí se efektivita práce a všichni zúčastnění se cítí flustrování. Napjatá atmosféra na pracovišti negativně ovlivňuje ostatní zaměstnance a zhoršuje pracovní prostředí.

2.4 Vývoj konfliktu

Vývoj konfliktu má osm základních fází. Jednotlivé fáze konfliktu nejsou z časového hlediska stejně dlouhé, ale obvykle na sebe navazují v neměnném pořadí, přičemž samozřejmě platí, že ve většině z nich je možné konflikt vyřešit, a tím proces ukončit. Pro lepší názornost a pochopení uvádím u jednotlivých fází příklady.

První fází – ideálním stavem komunikace je **homeostáza** – neboli bezkonfliktní stav. Jde o stav dynamické rovnováhy, ve kterém jsou dostatečně nasyceny požadavky všech zúčastněných stran. Jakmile však jedna ze stran pocítí, že její potřeby uspokojuje jiná strana nedostatečně, může se rozběhnout celý konfliktní cyklus.

Nejenom konflikty se nejlépe řeší hned u zrodu. Někdy si ani sami nejsme vědomi toho, že pocítujeme nedostatečné uspokojování některých potřeb okolím, a přesto už vysíláme **varovné signály**. Obvyklými signály jsou podrážděnost, změna chování či neplnění některých dříve obvyklých úkolů. Tyto varovné příznaky však mohou být i vědomé a v tomto případě se jejich prostřednictvím snažíme okolí informovat o „křivdě“, která je nám činěna. Pro lepší názornost uvedu příklad „pečlivého zaměstnance“. Pokud pečlivý zaměstnanec, který tráví v zaměstnání každý týden několik hodin bezplatně prací přesčas, získá pocit, že je za svou práci nedostatečně oceněn, může to buď přímo sdělit nadřízenému (nebo si postěžovat kolegům), nebo najednou začne striktně dodržovat pracovní dobu. Z jeho pohledu je to jasné sdělení, které by všichni měli pochopit, zejména když ho po čase doplní o další varovný signál, např. tím, že přestane ve svých materiálech kontrolovat, zda věty na konci řádku nekončí jednopísmennou předložkou. Pokud si toho jeho vedoucí všimne a zareaguje dotazem po příčině, vznikající konflikt může být snadno zažehnán. V této fázi je totiž řešitelný na úrovni racionálních argumentů. Bohužel varovné příznaky jsou velmi často přehlížené. Někdy je okolí ani nezaznamená, jindy je možné považovat je za momentální odchylku či akceptovatelnou změnu stavu. I když si vedoucí všimne, že jeho zaměstnanec, který dříve býval v práci minimálně od sedmi do pěti, najednou přichází na osmou a nezdrží se více než osm či devět hodin, nemusí v tom vidět varovný

signál. Zejména ne v případě, kdy ostatní podřízení běžně chodí na osmou či dokonce devátou a když se zdrží do pěti, tak je to výjimka. V takovém případě obvykle přechází konflikt do další fáze, a to je rozvoj odlišností, který postupně přechází až do fáze polarity. Nejenom, že se varovné příznaky stávají výraznějšími, ale „ubližovaná“ strana si více všimá, že okolí se k ní chová nepřátelsky.

Ve fázi **rozvoje odlišností** si např. opět náš „pečlivý zaměstnanec“ začne uvědomovat, že nadřízený mu dává více práce, než kolegům, že je na jeho výstupy více kritický, než na výstupy ostatních, kterým navíc toleruje nedochvilnost či brzké odchody z pracoviště. Proto dále omezí svůj výkon, začne upozorňovat na to, že kolegové nepracují tak, jak by měli apod. Nadřízený si toho může všimnout a zareagovat buď tím, že se zeptá, co je příčinou takového chování (a tím začne konflikt řešit), nebo tím, že se začne bránit, proti najednou se objevivšímu nepřátelskému chování dříve tak spolehlivého zaměstnance. Teoreticky je možné, že ani v této fázi na konflikt vědomě nezareaguje.

Fáze polarity je pak obdobím, ve kterém už jakákoliv akce nadřízeného vyvolá u „ubližované“ strany pocit vědomého útoku. Nadřízený mu veřejně vyčetl, že přišel pozdě, veřejně upozornil na to, že jeho materiály nejsou formálně bezchybné, ale taky schválně ho poslal dříve domů, schválně mu dal dokument se změní formátů a šibeniční termín, schválně.

Ve výše uvedených etapách se stále více zatlačují do pozadí skutečné příčiny konfliktu a převládá emocionální složka. Nejde tedy ani tak o vyřešení konfliktu, jako o snahu zvítězit nad svým protivníkem. Někdy je tento boj oboustranný, nadřízený vidí, že daný pracovník je najednou v zaměstnání o čtyři či pět hodin týdně méně, než dříve býval (ale už si neuvědomuje, že pořád s přehledem plní 40 hodinovou týdenní pracovní dobu), vidí zhoršující se formální úroveň jeho dokumentů, vidí neochotu přebírat úkoly, které jsou „pro kohokoliv“. Někdy však pořád může jít o boj, který je z jeho strany nevědomý (nad pozdějším příchodem se podívil, ale nekritizoval ho, pracovníka poslal

domů, protože měl pocit, že je nemocný, na formální stránku dokumentů naprosto nehledí,...).

Pokud nebyl do této doby (fáze) konflikt vyřešen, dochází obvykle k **separaci**, tj. strany, které jsou v konfliktu, přestávají vzájemně komunikovat. Pokud až dosud byly projevy konfliktu manifestované, nyní se může zdát, že konflikt se vyřeší sám, resp. ustoupil, protože jednotliví účastníci se vzájemně vyhýbají.

Fáze separace však může vyvrcholit silným emočním výbuchem, do kterého se promítnou celou dobu střádané emoce a neřešené příčiny konfliktu – **destrukcí**. Při této destrukci dochází vždy k psychické, někdy také k materiální a fyzické újmě. V některých případech jsou předchozí fáze tak náročné, že k etapě destrukce nezbývá dost sil a konflikt se z etapy polarity či separace přesune rovnou do stádia **vyčerpání**. V tomto stádiu je konflikt zdánlivě vyřešen, ale ve skutečnosti minimálně jedna ze stran pouze sbírá síly, aby při další, byť i nepřilíš podstatné příčině, opět celý sled konfliktních etap nastartovala, a to obvykle v rychlejším sledu a s výraznějšími projevy.

2.5 Autoritativní konflikt

Autorita je uznávaná vážnost, úcta, rozhodující vliv, popř. moc. Někteří si pletou autoritu s autoritativním vystupováním. Zatímco bez prvního se žádný manažer neobejde, druhé často bývá spíše zástěrkou toho, že mu opravdová autorita chybí.

Mnohem víc než s charizmatem souvisí autorita nadřízeného s jeho morální vyzrálostí, úctou k druhým a celkovým charakterem. V neposlední řadě rozhoduje dostatečné odborné vzdělání a profesionální zkušenosti.

Autorita je přirozená nebo získaná (formální). Formální autorita není zpravidla dostatečným motorem pro potřebnou aktivitu a motivaci podřízených, přinášení nových myšlenek, nápadů a řešení. V případě přirozené autority jde vlastně o charisma. Jde vlastně o souhrn vlastností jako je sociální kompetence (či sociální inteligence), která zahrnuje též empatii a instinkt, jenž pomáhá při rozhodování. To ale nestačí – bez odborných znalostí bude možná svými kolegy považován za nekompetentního, a to s přirozenou autoritou zdaleka nekoresponduje. Přirozené autoritě se naučit můžete, ale ne ze dne na den.

2.5.1 Nadřízený vs. podřízený

Jedním z nejčastějších konfliktních vztahů na pracovišti je vztah nadřízený vs. podřízený. Konflikt nadřízeného s podřízeným, který přeroste ryze věcnou rovinu pracovní komunikace, je velice nepříjemná a nebezpečná věc. Jeho hlavní riziko spočívá v tom, že může velice snadno narušit vztahy mezi všemi členy týmu, respektive kolegy na pracovišti a může vést k závažnému narušení konstruktivního pracovního prostředí. Z tohoto důvodu bychom se mu měli snažit za každou cenu předejít. Pokud ale dojde k tomu, že konflikt nastane a my se dostaneme do více nebo méně otevřeného sporu s podřízeným, je nezbytné situaci neprodleně řešit.

Na konflikty s nadřízeným, podřízeným či kolegou na pracovišti reaguje každý jinak. Někdo je agresivní, jiný se naopak stáhne a ustoupí. Další se zase snaží situaci

řešit a chce o záležitosti diskutovat, jiný protivníka zesměšňuje nebo se snaží získat přítomné na svou stranu.

Často může být situace nepřehledná a psychicky velmi náročná nejen pro přímé účastníky konfliktu, ale i pro jejich okolí.

Důvody střetů mezi nadřízeným a podřízeným mohou být malicherné či zásadní, dlouhodobé či krátkodobé, mohou se týkat jednotlivce nebo skupiny.

Konflikty nejčastěji vznikají při komunikaci, která je nedostatečná, nejednoznačná, nesrozumitelná nebo chybí úplně. Proto je lepší mluvit věcně, jasně, ptát se, diskutovat, nabízet řešení. Pasivita a neochota vyslechnout druhou stranu či přilévat do ohně konfliktu osobní urážky nic neřeší.

2.5.2 Právomoci nadřízeného

Pod pojmem pravomoc si představujeme určité právo, příslušející dané pozici (a osobě zastávající tuto pozici), používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje ostatní. Čím jasnější je linie pravomocí od nejvyšší pozice managementu k jakékoli podřízené pozici, tím jasnější je odpovědnost za rozhodování.

Pravomoc lze rozdělit na funkcionální, liniovou a zaměstnaneckou. Funkcionální pravomoc je právo delegované jednotlivci nebo skupině pro kontrolu specifických činností a procesů. Liniová pravomoc potom představuje tu pravomoc, kdy nadřízený vykonává přímé vedení podřízeného pracovníka. A zaměstnanecká pravomoc je pravomocí poskytovat rady a konzultace.

2.6 Mobbing

Pojem mobbing je odvozen od anglického slova “to mob” = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se. Mobbing není konflikt, ani krátkodobá a jednorázová strategie. Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jejichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)¹⁷.

Podle Fehlaua¹⁸ je mobbing definován takto:”Mobbing je přesně vymezená forma psychického teroru na pracovišti, kdy je příslušný člověk jednou nebo více osobami přímo nebo nepřímo napadán: systematicky, nejméně jednou týdně a nejméně během jednoho souvislého půlroku s cílem vyloučení ze společné oblasti činnosti.”

Mobbing má řadu forem. Mnohdy se těžko odhaluje. Zvláště v případech, kdy dlouhodobou šikanu a konflikt na pracovišti vytvářejí samotní šéfové firem (tzv. bossing).

Ve faktorové analýze jednoho z nejčastěji používaných dotazníků zjišťující mobbing se hovoří o sedmi faktorech¹⁹:

- Útok prostřednictvím organizačně – administrativních postupů: přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů, hledání chyb, kterým se při práci člověk nevyhne a jejich tvrdé postihování
- Sociální izolace – “nikdo z nás se s tebou nebaví”
- Útok na soukromí: Narážky, zesměšňování všech faktických či smyšlených handicapů.
- Fyzický útok – inzultace, sexuální šikana

¹⁷ KRATZ, H-J., Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 2005, s. 34

¹⁸ FEHLAU, E., Konflikty v práci-Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi, 2003, s. 24

¹⁹ NOVÁK, T., Sám proti agresí, 1996, s. 60-65

- Útok proti politickým, náboženským či jiným postojům významným pro danou osobu.
- Křik, nadávky, ponižující přezdívky, hanlivé verše označující danou osobu
- Pomluvy, drby, fámy

2.7 Ostatní agresivní útoky

V posledních letech přibily k mobbingu a bossingu ještě další formy agresivních útoků na pracovišti. Je to stalking, chairing, staffing, defaming, shaming a dissen.²⁰

Jedna z nových forem útoků na pracovišti je stalking, který je odvozen z anglického slova “stalk”, což znamená hon, lov a pronásledování. Je to forma neustálého pronásledování i např. prostřednictvím telefonických hovorů.

Chairing představuje “...specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi “souboj o křeslo”²¹

²⁰ BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel?, 2003, s. 42

²¹ BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel?, 2003, s. 42

3 Řešení konfliktů

Pojem „řešení“ vstupuje do teorie zvládání konfliktů ve dvou smyslech, a to jako proces, který má vést k výsledku, a také jako výsledek, k němuž proces směřuje. Řešení je tak zároveň cílem i cestou.

Řešení jako proces představuje posloupnost aktivit, která má vést k eliminaci konfliktu, tedy k nastavení rovnováhy nebo stability v systému. Jedná se o děj, jehož výsledkem je jedno z možných vyústění konfliktu, například dohoda.

Řešení jako produkt je eliminace konfliktu, tedy nastavení rovnováhy nebo stability v systému. Jde o stav, ve který vyústil úspěšný proces řešení konfliktu. Měl-li proces řešení podobu vyjednávání nebo mediace, bývá zvykem takový výsledek řešení konfliktu označovat slovem dohoda.²²

Na základě vývoje konfliktu (viz. kapitola 3.4) je možné řešení konfliktů více či méně úspěšně. Ve fázi varovných signálů a dokonce i při rozvoji odlišností, je konflikt poměrně snadno řešitelný a není k tomu nutný speciální prostředník. Ve fázi polarity a ještě více při separaci stran konfliktů, lze konflikt vyřešit hůře a přizvána by měla být třetí, neutrální strana, v závažných situacích nejlépe školený mediátor či facilitátor. V období destrukce konflikt řešit nelze. V této etapě naprosto převažují neracionální argumenty a jednání je ovlivňováno silnými manifestovanými emocemi. Teprve ve stádiu vyčerpání a následné latence je opět možné dosud nevyřešený konflikt pojmenovat a řešit. Nejlépe pak s pomocí prostředníka. Při řešení konfliktů je také vždy vhodné uplatnit empatii a často se hodí i asertivní techniky.

²² PLAMÍNEK, J., Konflikty a vyjednávání, 1994, s. 19

3.1 Styl řešení konfliktů

Není jednoduché poradit si s konfliktem tak, aby vedl ke kladnému řešení. Vyžaduje to umění komunikace, ochotu a sebevědomí. Ne každému byly dány tyto vlastnosti a spíše může zvolit cestu úniku z konfliktu nebo ústup ze svého stanoviska, jen aby nastalý konflikt dále nepokračoval, popř. aby vůbec nevznikl.

Zatímco někteří lidé se snaží konfliktu vyhnout, jiní se k němu raději stavějí čelem. Ten, kdo konfliktu čelí, je přesvědčen, že jeden z účastníků má pravdu a druhý ne a snaží se prokázat, že pravdu má právě on. Občas takoví účastníci mohou podlehnout agresivitě, zahrnovat se urážkami, výhrůzkami, popř. se poprat. Konfrontace, stejně jako únik, málokdy vede k úspěšnému vyřešení konfliktu.

Nejlepší cestou je cesta „řešení problému“. Ten kdo preferuje řešení, se na konflikty dívá jako na přirozenou součást všech lidských vztahů a nezajímá ho ani tolik, kdo má pravdu a kdo ne, ale spíše to, jak najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Takovému jednání se říká kompromis. Při kompromisu se každý účastník musí něčeho vzdát.

Při řešení problému může nastat i „dohoda“. Kdy se obě strany od začátku pokouší odhalit vzájemné potřeby a konflikt vyřeší tak, aby se ani jedna ze zúčastněných osob nemusela ničeho vzdávat jako u kompromisu. (oba vyhrávají, nikdo nic neztrácí).

Aby byla spolupráce úspěšná, je nutné pochopit, co ke konfliktu vedlo a co dává která strana v sázku. Spolupráce nejlépe funguje tam, kde jsou oba účastníci konfliktu poučeni, jak si vyjít vstříc a jsou schopni dosáhnout vzájemného přijatelného výsledku. Ale to je velmi vzácný případ. Mnohem častěji má jeden z účastníků buď tendenci ke konfrontaci, nebo k uhýbání před konfliktem. Pokud je však osoba spolupracující vytrvalá, může získat jeho důvěru a zájem partnera o vyřešení problému.

Při řešení konfliktů volíme mezi jedním z následujících přístupů:

1. Konfrontace

Cílem konfrontace je zejména prosazení svého názoru a současně potlačit ostatní pohledy.

Typické projevy:

- vytvářet situace výhra – prohra;
- vytvářet situace rivality;
- vytvářet frakce, komploty, užívat přesilové hry;
- donutit druhé k ústupu, poddanosti.

Nejlépe použít, když

- je potřeba rychle se rozhodnout, v životně důležitých situacích;
- je nutná rychlá akce;
- je potřeba prosadit důležitá, nepopulární opatření;
- když jste si naprosto jisti, že máte pravdu a jde o blaho organizace;
- jiný postup by byl vykládán jako vaše slabost;
- proti lidem, kteří zneužívají přátelských dohod, když nemáte důvěru k druhé straně.

Typické výsledky

- hřejivý pocit vítězství a zadostiučinění;
- druhá strana je poražena a ponížena (vytváření nepřátel, snížená motivace k výkonu a spolupráci, ...).

2. Spolupráce

Cílem spolupráce je řešit problém společně a společně se shodnout na výsledném řešení.

Typické projevy

- hlavní je kvalita vyřešení problému;
- otevřená výměna informací, spolurozhodování, spoluzodpovědnost.

Nejlépe použít, když

jsou cíle důležité, ale ne tak cenné, aby stály za nepříjemnosti spojené s konfrontačním přístupem;
když stejně mocní oponenti předloží podobně atraktivní návrhy;
když jde o to dosáhnout dočasné dohody v rámci složitější situace;
když je třeba dosáhnout prospěšné řešení pod časovým tlakem;
jako podporu vlastního návrhu, když spolupráce i soupeření se ukázaly jako neúspěšné;

Typické výsledky

větší šance na kvalitativně nejlepší výsledek;
nalezené řešení bude akceptováno a podporováno;

3. Kompromisy

Cílem kompromisu je většinou najít rychle přijatelné řešení v situaci, kdy nemáme dostatečnou moc k prosazení vlastního stanoviska v konfrontaci protichůdných zájmů.

Typické projevy

princip reciprocity.
vytváření dohod, paktů, klik, ...

Nejlépe použít když

když jsou cíle důležité, ale ne tak cenné, aby stály za nepříjemnosti spojené s konfrontačním přístupem;
když stejně mocní oponenti předloží podobně atraktivní návrhy;
když jde o to dosáhnout dočasné dohody v rámci složitější situace;
když je třeba dosáhnout prospěšné řešení pod časovým tlakem;
jako podporu vlastního návrhu, když spolupráce i soupeření se ukázaly jako neúspěšné.

Typické výsledky

dohoda s pravidly;

řešení může být chápáno jako dočasné;

vytváří se povědomí, že z každého řešení problémů je možné „něco vytlout“.

4. Vyhýbání se

Cílem vyhýbání se je tzv. být z obliga, zachovat si neutrální postoj a nebo nechat to na ostatních.

Typické projevy

aktivní - odmítání jednat;

pasivní;

delegování atd;

odkládání;

Nejlépe použít, když

je problém triviální nebo doléhají důležitější věci;

je zřejmé, že není šance, aby to bylo podle Vás;

přestávka v řešení může přinést užitek pro celkové vyústění;

je třeba, aby lidé „zchladli“ a podívali se na věc z jiné perspektivy;

je potřeba získat další informace ke kvalifikovanému rozhodnutí;

jiní by vyřešili konflikt efektivněji;

problém zřejmě vychází z jiných zdrojů, než se doposud zdálo;

řešení tohoto problému je Vám skutečně lhostejné.

Typické výsledky

konflikt řeší především ti, jichž se nejvíce týká;

konflikt opravdu časem zmizí;

konflikt narůstá a rozšiřuje se.

Tento postup je často užíván, aby vedoucí mohl

ignorovat konflikty a čekat, že se to nějak vyřeší samo;

svalit odpovědnost na jiné;
zpomalit postupy, a tak postupně udusit konflikt;
utajit některé věci, a tak se vyhnout konfrontaci;
odvolat se na byrokratické předpisy a pravidla, standardy, obhájit nečinnost.

5. Ústup, přizpůsobení

Cílem ustoupení, přizpůsobení se je přistoupení na kompromis.

uznání pravdy;
snaha nepoškodit vztahy.

Typické projevy

snaha vyhovět, vstřícnost, hlavně nikoho nenaštvat;
odtažitost, nezájem, „dělejte si co chcete“...;
„Asi to tak musí být“.

Nejlépe použít, když

zjistíte, že jste udělal chybu nebo jste nebyl v právu;
problém je více důležitý pro druhé než pro Vás;
je výhodné z hlediska budoucnosti vytvářet svůj sociální kredit;
je třeba minimalizovat ztráty, když jste vytlačováni ze své pozice a ztrácíte;
je zvláště důležité, aby byla vytvořena harmonie a stabilita;
chcete ukázat (podřízeným, nadřízeným, kolegům) že se umíte poučit z chyb;
pokud potřebujete znát či si ověřit názory a postoje ostatních, případně demonstrovat „rozumný postoj“;
když chcete, aby se ostatní poučili z vlastních chyb.

Typické výsledky

na řešení nemáte vliv (alespoň pro tuto chvíli);
dosáhnout lze všech výše zmíněných vedlejších efektů;

udržet či vytvořit vztah vůči konfrontačně jednajícím účastníkům konfliktu můžete jen tehdy, nejste-li na výsledcích nijak zainteresováni; jste-li, pak Vaše počínání nebude interpretováno jako vstřícné, ale jako slabost.

3.2 Druhy řešení konfliktů

Řešení konfliktů je vždy méně či více složité. Způsob řešení konfliktu vždy závisí na vztahu zúčastněných stran. Konflikt mezi přáteli, byť v zaměstnání, je rychlejší a s větším nábojem. Oproti tomu konflikt mezi pouze spolupracovníky je více odměřený s méně informacemi a hůře řešitelný.

Velkou roli hraje i prostředí, ve kterém se konfliktní situace řeší. V některých případech je vhodnější problém řešit mezi čtyřma očima a v uzavřeném prostoru – kanceláři. Rozhovor je pak kompaktnější a vede ke konstruktivnějšímu řešení.

3.2.1 Spontální řešení

Jedná se o techniky či obranné mechanismy, pomocí kterých se člověk sám vyrovnává se zátěží. Mohou to být např.:

- agrese, únik, izolace
- egocentrismus
- rezignace, negativismus, popření, potlačení aj.

Často se vyskytují, jsou-li uplatňovány s rozumem, mohou pomoci adaptovat se na vzniklou situaci. Všechny tyto uvedené techniky lze nalézt v běžných projevech lidí. Tyto reakce se často vzájemně kombinují a doplňují.

3.2.2 Záměrné řešení konfliktů

Při záměrném řešení konfliktů jsou aplikovány matematické postupy teorie her, poznatky ze sociální psychologie, apod. Konflikty v tomto případě mohou řešit jako sami účastníci konfliktu, tak může být přizvána další osoba, která do řešení zasáhne.

- **ŘEŠENÍ ÚČASTNÍKY KONFLIKTU**

Neboli negociace, bez účasti třetí strany. Cílem je snížit napětí, odstranit averzi, změnit soupeřivý postup na obou stranách.

Postupovat můžeme několika způsoby. Shromážděním potřebných informací, analýzou pomocí rozhovorů, popřípadě si můžeme promýšlet řešení k přijetí závěrečné dohody. V posledním uvedeném případě jsou aktéři nuceni převzít role řešitele a opustit role soupeřivé.

Řešení konfliktu jeho účastníky má řadu zvláštností. Partneři v konfliktu jsou nuceni opustit roli účastníků konfliktu a hrát roli řešitelů, což není vůbec snadné. Musí překonat svou podrážděnost, podezíravost a začít racionálně a rozvážně řešit situaci. Řešení konfliktu samotnými účastníky často selhává. Účastníci nevědí, jak svůj problém řešit nebo vědí jak, ale vzájemně toho nejsou schopní, jelikož jsou stále příliš zainteresováni na daném sporu a nedokážou (často ani nechtějí) na spor pohlížet objektivně a s „chladnou hlavou“. Vždyť kdyby byli schopni společně řešit konflikt, pravděpodobně by mezi nimi ani žádný závažný konflikt nevznikl.

- **ŘEŠENÍ KONFLIKTU DALŠÍ OSOBOU**

Některé konflikty lidé jen těžko zvládnou sami, proto do procesu vstupuje další osoba s cílem přispět k odstranění konfliktu. Tím jí vlastně účastníci dávají jistou míru práva rozhodovat o svých záležitostech. Od třetích osob se očekává podpora, nezaujaté posouzení a konečné rozhodnutí. Oficiálně přizvanou stranou může být mediátor, soud nebo arbitráž.

MEDIÁTOR je tzv. smírčí, který zprostředkovává komunikaci mezi účastníky konfliktu. Jeho úkolem je dohoda řešení a napravení vzájemných vztahů.

Soud rozhoduje o porušení právních norem. Jedná se o formální proces, v němž jedna strana vítězí a druhá prohrává. Poslání soudu není uspokojení přání a potřeba zúčastněných stran, ani jejich smíření. Rozhoduje pouze o právu sporných

stran a vysloví konečný verdikt. Vede to k tomu, že až 40% aktérů je s rozhodnutím soudu nespokojeno a do 2 let se ve 35 % případů na něj znovu obrací.²³

ARBITRÁŽ - rozhodčí řízení, které je alternativou soudu. U arbitráže pověřují strany konfliktu vyřešením svého případu společně zvolenou třetí nezávislou osobu, která nemusí mít právnické vzdělání. Pro zúčastněné strany je zde větší možnost projevit své přání, zájmy, stanoviska. Arbitr vyslechně každou ze stran, zváží přednesené argumenty a požadavky a učiní rozhodnutí. To je pak pro klienty právně závazné.

²³ MARTINKOVÁ, M. Vybrané kriminologické a právní aspekty domácího násilí. Praha. 2001 [online] [cit. 2014/05/19] (MARTINKOVÁ, M. čerpá informace od RISKIN, L., Mediace, aneb, jak řešit konflikty, 1997)

3.3 Postup při řešení konfliktů

Vždy, když řešíme nějaký konflikt, měli bychom mít na paměti, že jeho vyřešením nemůžeme nikdy nic ztratit, ať už jsme viník či poškozený, ale můžeme vždy jen získat. Také s každým úspěšně vyřešeným sporem se rozvine náš charakter alepší naše vztahy.

Dobře řešené konflikty mohou mít i pozitivní, konstruktivní výsledky, např. uvolňují chronické napětí, ukončují záporně vnímané psychické stavy a procesy, jsou zdrojem významně kladných změn, řeší stresující problémy.

3.3.1 Řešení konfliktních situací podle Plamínka

Při řešení konfliktních situací se opakuje v různých variantách několik "nápadů", které zaznamenali jak etologové, studující chování zvířat, tak historikové, popisující tisíciletou tradici konfliktů mezi lidmi. Nejjednodušší z těchto nápadů je nedělat nic a čekat, že se konflikt vyřeší sám i při nečinnosti těch, kterých se týká.²⁴

Tzv. **PASIVITA**- někdy se problém vyřeší spontánně, sám od sebe, během času. Spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné, neboť je zřejmé, že spontánní, náhodné řešení konfliktu může být pro mne jako pasivního účastníka nepříznivé, nehledě na to, že často může být nepříznivé pro všechny zúčastněné.²⁵

NÁSILÍ je krajně nevhodným řešením. Při fyzickém násilí nemusí být vždy dodržována pravidla nebo může mít také pravidla pregnantní (charakteristické pro historické typy soubojů). Často méně viditelné a o to závažnější je násilí psychické.

²⁴ PLAMÍNEK, J., Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 2012, s. 41

²⁵ PLAMÍNEK, J., Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 2012, s. 42

Způsobené například vydíráním, verbálním napadáním soupeře, slovních potyček a urážení.²⁶

Účastníci konfliktu se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně. Tím na tuto autoritu delegují právo rozhodnout o svých věcech. Nejběžnější vnější **AUTORITOU**, která řeší konflikty, je ovšem soud. Často se dostává do role vnější autority i jednotlivec - třeba jako expert, nadřízený, rodič nebo učitel.

Zřejmou nevýhodou jakéhokoliv mocenského řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky. Pravděpodobnost, že se protistrany ztotožní s takovým rozhodnutím, je menší, než když rozhodují samy.²⁷

JEDNÁNÍ, tedy řešení konfliktu diskusí mezi účastníky, má tu výhodu, že strany konfliktu berou proces i výsledek do svých rukou. Tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojená většina i všichni účastníci.

3.3.2 Řešení konfliktů podle Eggerta

Situace, kdy jedna strana vítězí, druhá prohrává a konflikt zůstává, protože jedna strana **UPLATŇUJE MOC** a poražený pociťuje zlost a zášť. Součástí soupeřivého přístupu je taktizování s cílem znevýhodnit soupeře. Vychází z životního postoje "já mám pravdu a vy ne". Jsou-li obě strany přibližně stejně silné, mohou přivodit katastrofu, v níž prohrávají obě dvě strany a v níž nikdo nic nezíská.²⁸

²⁶PLAMÍNEK, J., Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 2012, s. 42

²⁷PLAMÍNEK, J., Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 2012, s. 43

²⁸EGGERT, M., FALZON, W., Řešení konfliktů. 2005, s. 55-56

Dalším způsobem řešení konfliktní situace je **UPLATNĚNÍ PRÁV**. Rozhoduje se podle požadavků práva nebo kulturních zvyklostí. Lze dosáhnout dohody a nalézt řešení, ale to ještě není zárukou trvalého vyřešení konfliktu. I po takovém rozhodnutí mohou být zúčastněné strany nespokojené.²⁹

V případě, kde obě strany jsou na sobě vzájemně závislé a obvykle spolu musí nadále žít a pracovat, vzájemná dohoda vznikne s **UPLATNĚNÍM ZÁJMŮ OBOU STRAN**, a proto dohody dosažené na základě uznání vzájemných dlouhodobých zájmů mohou přinést výsledky, které jsou většinou uspokojivé pro všechny zúčastněné. Obě strany něco získávají, což je známkou opravdového řešení konfliktu. Jakmile je konflikt vyřešen, všechny strany mohou nadále účinně spolupracovat.³⁰

3.3.3 Jednotlivé kroky řešení

Hotový návod jak řešit konflikty se nalézt nedá. Lze jen doporučit. Podle praktických zkušeností bývá nejobtížnější zpravidla první krok.

- Prvním krokem při řešení konfliktu je navázání kontaktu sporných stran. Vytvořit dobré podmínky pro komunikaci. Vystihnout správný okamžik a vybrat místo, kde se oba cítí dobře.
- Každá ze stran musí objevit a uznat svojí část viny. Musí poznat, jak a čím poškodila druhou stranu a co tím způsobila. Obě strany potřebují navázat upřímný rozhovor a snažit se podívat se na danou situaci očima druhého.
- Každý by se měl zaměřit spíše na své vlastní chyby a slabosti a neobviňovat druhého. Vyhnout se pokud možno všem výlevům hněvu a křivdy.

²⁹ EGGERT, M., FALZON, W., Řešení konfliktů. 2005, s. 55-56

³⁰ EGGERT, M., FALZON, W., Řešení konfliktů. 2005, s. 55-56

- Vnímat skutečnost jaká je. Často mohou být neshody způsobeny negativními zážitky z minulosti.
- Naučit se přijmout druhého, jaký je. Muž a žena jsou velmi rozdílní ve svých citech i psychice. To jak vnímají realitu, jak reagují na různé situace. Lidé dělají často tu chybu, že se snaží změnit jeden druhého. Některé věci se prostě změnit nedají. Pokud jeden druhého dokáže přijmout takového jaký je, často pak dokážou společně věci, které se dříve zdály nemožné.
- Vážít si jeden druhého a dokázat ho ocenit. Hledat na druhém spíše jeho přednosti, než chyby. Nejlépe si uvědomíme hodnotu jeden druhého, když přijdou těžkosti.
- Viník musí napravit chybu, které se dopustil, tak aby druhá strana byla schopna přijmout nápravu.
- Pokud nejsou lidé schopni vyřešit svůj problém sami, měli by vyhledat prostředníka. Může to být buď odborník, který je k tomu vyškolen nebo člověk, kterého si oba vážíme a respektujeme a víme o něm, že má potřebné zkušenosti.
- Znovu navázat dobré vztahy. Dohoda sama o sobě konflikt neřeší. Je třeba dosáhnout úplného usmíření.

4 PREVENCE

Konflikty na pracovišti jsou nevyhnutelné. I když se to nemusí zdát, blokují tyto problémy tvořivost a poškozují produktivitu práce. Z pohledu jiného než pracovního každopádně při konfliktech dochází k nenapravitelným škodám na lidských vztazích.

V případě konfliktu plně platí zásada, že jeden gram prevence je lepší než kilogram léčení, protože jakmile už konflikt jednou vypukl, jeho hmotné, ale především nehmotné důsledky mohou být dalekosáhlé a cena je vždy vysoká.

Negativním konfliktům je proto nutné předcházet. Řešení je prosté: silné vedení, pravidelná a obratná komunikace, jasné cíle a postupy, aby se energie týmu plně zaměřila na dosažení cílů a aby sloužila zájmům firmy i zaměstnanců samotných.

Konflikty, kterým se nepodařilo předejít, je třeba řešit. To je zpravidla úlohou přímého nadřízeného, a to zejména v případě, kdy je zaměstnanci již nejsou schopni řešit sami. Řešení konfliktů zaměstnanci od vedoucího proto většinou i právem očekávají.

Jiný pohled na příčiny konfliktů a tedy i jejich prevenci publikuje Olga Medlíková :“.....Nesmírně pomáhá, když víte, zda konfliktní jednání druhé strany vychází z vlastností či schopností nebo z postojů. Osobnostní diagnostika není všemocná, ale může upozornit na některé skutečnosti, které si člověk sám neuvědomuje nebo nepřipouští. Uvědomujte si svoje spouštěče, protože kontrola je začátkem změny. K prevenci konfliktních situací významně přispívá dostatek informací.“³¹

³¹ MEDLÍKOVÁ, O., Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení, 2012, s. 24

4.1 Předcházení konfliktu

Konflikty na pracovišti jsou běžné a často nevyhnutelné. Současně však často zhoršují spolupráci, odvádějí od práce, vedou ke vzestupu chyb a občas i růstu absence nebo fluktuace. Vedoucí by je proto měli včas a účinně řešit. Umění předejít konfliktu se hodí uvnitř vašeho podniku, i při jednání se zástupci jiných firem.

Pro prevenci konfliktů má velký význam dodržování zásad optimálního společenského kontaktu a výchova. Je třeba uvědomovat si, které situace snadno vedou ke konfliktům, (např. rozdělování prémie, přidělování nepříjemných úkolů na konci týdne, únava ke konci směny, před večeří). Je třeba umět se vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích. Přitom platí pravidlo, že k jednomu cíli obvykle vede více cest. Zvláště korektně je třeba jednat s lidmi handicapovanými, s důchodci a s lidmi v nevýhodné sociální a ekonomické situaci.

Vzájemné vztahy mezi lidmi upravuje jednak právní řád, jednak etiketa - normy společenského chování. Dodržování právního řádu a etikety, jakož i zásad morálky a úcty k člověku, napomáhá předcházet konfliktům. Etika vysoce hodnotí tzv. kompetentní profesionální chování, kladné vztahy mezi lidmi, spolupráci, vzájemnou pomoc a porozumění. Naproti tomu záporně hodnotí sobectví, závist, bezohlednost, nepřátelskost.

Porušení právního řádu znamená očekávat postih v souladu s právním řádem dané doby a země. Porušení etikety vyvolává nepříznivý dojem u spoluobčanů a spolupracovníků. Porušení morálních zásad vyvolává jejich nedůvěru, případně i osobní odpor a averzi.

Albert Schweitzer³² zastával názor, že etika není nic jiného než úcta k člověku a životu.

³² GETSEMANÝ [online]. Albert Schweitzer a úcta k životu [cit. 2014-04-23]

Dostupné z <http://www.getsemany.cz/node/1213>

Je třeba, aby dobré vztahy mezi lidmi nebyly pouze proklamovány, ale také vnitřně vžity, aby byly projevovány nejen vůči cizím lidem, návštěvníkům, ale i interně na pracovištích i v rodinách.

Správné a úspěšné jednání s normálními i psychicky narušenými lidmi je záležitostí taktu a sociální inteligence, ale dá a musí se také do značné míry naučit. V tomto učení mohou pomoci jednak důsledky vlastního jednání, jednak modelové řešení různých případů.

Využití následujícího postupu v případě méně významných sporů a neshod může často zmírnit případný konflikt a místo plně rozvinuté hádky otevřít diskusi. Nepůsobí vždy, ale přesto je velmi užitečný.

- Souhlasný výrok: souhlasíte s druhou osobou.
- Změkčující výrok: dáte najevo, že chápete její stanovisko.
- Náznak: naznačíte, že chcete také něco říci.
- Důvody vašeho stanoviska: vysvětlíte svůj postoj.
- Negativní výrok: řeknete *ne*.
- Nabídka kompromisu: pokud můžete, nabídnete náhradní řešení.

Max A. Eggert říká, že tento postup je trochu jako judo: "jdete souběžně s druhým člověkem a potom ho obrátíte. Kdybyste hned řekli "ne", vzrostlo by napětí a současně s ním i pravděpodobnost konfliktu. Dokonce i kdybyste řekli "ne, protože ...", mohlo by dojít k hádce. Odpovíte-li po způsobu zápasníků judo, budete vypadat uvážlivě, a pokud přece jen propukne spor, začne spíše fakty než emocemi."³³

Pro předcházení konfliktům je důležité zejména respektování lidového morálního pravidla chování: "Chovej se k jiným tak, jak chceš, aby se jiní chovali k tobě". Jenom tak lze přispět ke stabilizované harmonizaci života lidí ve společnosti.

³³ EGGERT, M., FALZON, W., Řešení konfliktů, 2005, s. 55-56

Vedoucí pracovník by se neměl příliš soustřeďovat na neformální vztahy a metody na pracovišti, jinak ho stihnou vážné potíže. Rozhodující je vždy autorita formální a formální vztahy zaměřené na pracovní výsledky.

Efektivní vedoucí musí být schopen rozlišovat schopné, zodpovědné a neschopné, nezodpovědné členy pracovního kolektivu a vůči těm neschopným a nezodpovědným musí být kritický. To ovšem vyžaduje určitou emocionální nezávislost na řízených pracovnících. Neměli bychom otevřeně vyjadřovat své emoce, sympatie, antipatie a osobní trable. Své osobní problémy musí pracovník nechat doma, jinak se stane, že se pracovní skupina (či její část) nebude orientovat primárně na práci, ale na osobní vztahy. V přátelství s podřízenými je třeba respektovat určité hranice.

Každá chvíle konfliktu vyvolaného netaktností a hrubostí vedoucích stojí mnohonásobně delší dobu, v níž je tento konflikt emočně prožíván nevhodně kritizovanou osobou. V této dlouhé době se práce nedaří, všechno padá z rukou atp.

Obecně psychologové pracují s porovnáním, že jedna minuta konfliktu znamená nejméně dvacet minut stresu, frustrace. Cílem řešení konfliktu vždy nemusí být jen úplné vyřešení dané situace, ale pomáhá i její změna např. adaptací na konfliktní situaci, změnou vnímání a hodnocení dané situace.

4.2 Z praxe

Konflikty jsou leckdy pouhá nedorozumění. Lze jim předejít lepší komunikací.

Uvádí se, že osmnáct procent pracovní doby strávíme řešením konfliktů, neshod a nedorozumění mezi kolegy. To znamená, že pracovní konflikty nám zaberou sedm hodin týdně a devět týdnů za rok. Ideální je tedy neshodám a konfliktům předcházet. Z praxe si lze odvodit pár základních podnětů, jak předcházet konfliktům:

- 1) Neočekávejte to nejhorší - pokud se nechcete zbytečně zatěžovat pracovními konflikty, snažte se uchovávat si nadhled a nebrat každý neúspěch či nedorozumění osobně. Místo emocí řešte konfliktní situace objektivně a pokud možno neutrálně.
- 2) Vžijte se do jejich role - empatický přístup pomáhá dívat se na chyby spolupracovníků s větším nadhledem i pochopením, a také se vám s nimi budou případné konflikty řešit mnohem lépe a snáze.
- 3) Vyřikávejte si to do očí - pokud existují jakékoli výhrady, volte vždy důsledně komunikaci z očí do očí. Budete si jistí, že jste se navzájem správně pochopili a předejdete zbytečným konfliktům.
- 4) Akceptujte odlišnou osobnost - uvědomte si však, že ne všichni lidé mají stejné osobnostní založení jako vy, a měli byste se naučit respektovat individuální odlišnosti. Snažte se odhlédnout od svého pohledu na věc a uvědomit si, že existují i jiné přístupy.
- 5) Kritizujte taktně - na konstruktivní kritice není nic špatného a nemusíte vždy souhlasit s názorem ostatních. Kritizovat se však dá s citem a tak, aby vaše kritika přinesla kýžený výsledek. V každém případě se vyhněte osobním narážkám a držte se striktně v profesionální rovině. Své výtky mějte podložené adekvátními argumenty a buďte zároveň připraveni nabídnout řešení problematické situace.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Charakteristika aspektů vedoucích k určitému chování jedinců předpokládají aktuální, výstižné a přesné informace. Pokud budeme znát typ, zdroj, povahu a formu informací, můžeme určit, jaké techniky a metody použijeme při jejich sběru a analýze.

Údaje, které jsou shromažďovány pro diplomovou práci, jsou z hlediska závislosti na sobě nezávislé, z hlediska zdrojů dat se jedná o data primární, sekundární i komerční. Používané údaje jsou z hlediska času stavové, tj. že data jsou sbírána v jednom časovém okamžiku. Z hlediska možnosti vyjádření jsou použita jak kvalitativní (neměřitelná), tak kvantitativní (měřitelná) data.

Jako první byly shromažďovány údaje sekundární a následně primární. Na základě získaných a analyzovaných sekundárních údajů jsem mohla správně charakterizovat prostředí konfliktů, jejich prevenci i případná řešení. Sekundární údaje mi pomohly udělat si dostatečný přehled o současné situaci v problematice týkající se zadání mé diplomové práce. Sekundární data přispěla především k celkovému rozhledu v dané problematice, data primární zpřehlednila pomocí marketingového výzkumu současnou situaci.

Jedním ze zdrojů primárních informací je marketingový výzkum, jako soubor principů a metod na systematické shromažďování, analýzu a interpretaci údajů. Informace z marketingového výzkumu by měly být východiskem i závěrem veškeré praktické části mé diplomové práce.

Zdrojem primárních informací jsou vybrané cílové skupiny místních firem. Potřebné informace jsou získávány od zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Pro obě dvě vybrané cílové skupiny byla zvolena jako metoda sběru dat dotazování, technikou pak bylo dotazování písemné a elektronické. Takto získané údaje vyjadřují především názory zkoumaných jednotek, jejich postoje a pocity, které byly zjišťovány ve všech případech pomocí dotazníků.

Písemné dotazování jsem zvolila především z časových důvodů samotných respondentů. Výhodou je, že respondent má čas si odpovědi rozmyslet a daná lhůta pro

vrácení dotazníků je dostatečně dlouhá. V tomto případě je nevýhodou především návratnost těchto dotazníků.

5.1 Identifikace problému

Je pravda, že konflikty se v dnešní době nevyhýbají žádné firmě, kolektivu, ani jedinci. Cílem realizovaného výzkumu je tedy získání primárních informací, které by umožnily rozpoznat, jak lze předejít určitým konfliktům na pracovišti a charakterizovat problémy, které mohou nastat při nedostatečné prevenci.

Takto zadaný cíl předpokládá získat od specifických cílových skupin cíleně zaměřené informace. Pro potřeby mého výzkumu je nutno vytvořit hypotézy, které výzkumem ověřím.

- 90% zaměstnanců zažilo konfliktní situaci na pracovišti z důvodu špatné či nedostatečné komunikace.
- Základním problémem při vzniku konfliktních situací je nedostatečná informovanost a komunikace
- Zásadním zdrojem informací pro zaměstnance jsou jejich přímí nadřízení
- Existuje závislost mezi vzděláním a řešením konfliktních situací na pracovišti

5.2 Plán a realizace výzkumu

Výzkumným nástrojem se stal dotazník. Dotazník pro zaměstnance i vedoucí pracovníky (viz. Příloha A) obsahoval 26 otázek a byl sestaven tak, aby pokud možno neobsahoval nejednoznačné, zavádějící či sugestivní otázky. Otázky byly zvoleny ve formě otázek uzavřených, otevřených a polo uzavřených.

Z jednotlivých firem byl vždy náhodně vybrán reprezentativní vzorek zaměstnanců, jejich přímých nadřízených a dalších vedoucích pracovníků. Přibližně 50% byly ženy a 50% byli muži, a to ve věkových kategoriích od 18 do 65 let.

K dotazníku byl připojen průvodní dopis (viz. Příloha B), ve kterém byl vysvětlen účel dotazování, důvod oslovení respondenta a žádost o řádné vyplnění dotazníku.

Všechna data byla analyzována pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel, včetně datových matic. Bylo použito třídění a kvantitativní analýza.

Po dokončení přípravné fáze marketingového výzkumu následuje mnohem náročnější část, a to realizační fáze tohoto výzkumu.

Do dotazníkového šetření bylo zahrnuto celkem 163 zaměstnanců a vedoucích pracovníků místních firem, z toho následně zpracováno 80 kusů dotazníků. Dotazování proběhlo v termínu od 13.1. do 25.1. 2014. Zaměstnanci i vedoucí pracovníci byli dotazováni na svém pracovišti. Návratnost byla 49%.

5.3 Analýza dat a šetření

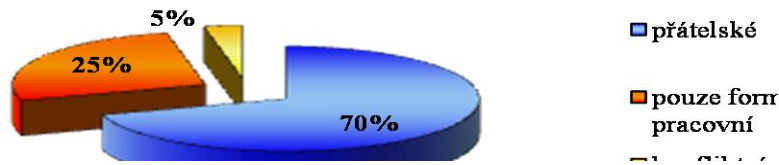
Metodou dotazování byly získány informace kvalitativního charakteru, jejichž obsahem byly subjektivní názory respondentů na konfliktní situace na pracovišti. Údaje byly upraveny, rozděleny do tříd a kategorií, kódovány a následně technicky zpracovány do tabulek a grafů, které představují dílčí výsledky výzkumu.

Abychom se dostali ke kvalitním závěrům a využitelným doporučením pro další rozhodnutí, byla provedena analýza údajů. V následujícím textu jsou analyzovány výsledky každé otázky z dotazníku zkompletované do jednotlivých oblastí a následně na základě těchto výsledků jsou provedeny hlubší analýzy, které zkoumají odpovědi jednotlivých skupin respondentů. V neposlední řadě jsou zde vyhodnoceny všechny stanovené hypotézy.

1. OBLAST: VYMEZENÍ VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

Významná skupina respondentů uvedla, že na jejich pracovišti převládají přátelské vztahy (70%). V menším rozsahu jsou to pak vztahy převážně pracovní (25%) a minimálně vztahy konfliktní (5%).

Graf 1: Převládající vztahy na pracovišti



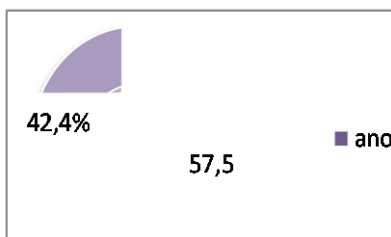
Na většině pracovišť teamová spolupráce viditelně funguje. Mnohem menší je procento těch pracovišť, kde teamová spolupráce téměř neexistuje. A jen 3 dotazovaní se přiklonili k názoru, že teamová spolupráce u nich na pracovišti funguje pouze někdy, a to v případě stresu či blížícího se „deadline“.

Tab. 1: Fungování teamové spolupráce na pracovišti

	Celkem
Ano	71,25 %
Ne	25 %
Někdy	3,75 %

Co se týče vzájemných vztahů na pracovišti, je poměr spokojených a nespokojených zaměstnanců s vzájemnými vztahy téměř vyrovnaný. Spokojených je 57,5% a nespokojených 42,5% zaměstnanců.

Graf 2: Spokojenost se vzájemnými vztahy na pracovišti



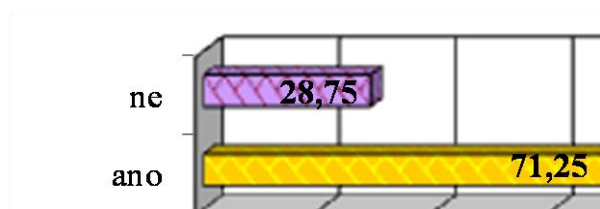
Atmosféra na pracovištích se zdá být prezentována jako spíše přátelská, spolupracující, spíše plná spokojenosti, vzájemné podpory a spíše úspěchu.

Spolupráce uvnitř organizace je na všech úrovních (kolegové, nadřízení, oddělení a pobočky) hodnocena jako spíše vysoká. Pouze u spolupráce mezi jednotlivými pobočkami byly zaznamenány odpovědi popisující spolupráci jako nízkou.

2. OBLAST: IDENTIFIKACE INFORMAČNÍCH ZDROJŮ NA PRACOVIŠTI

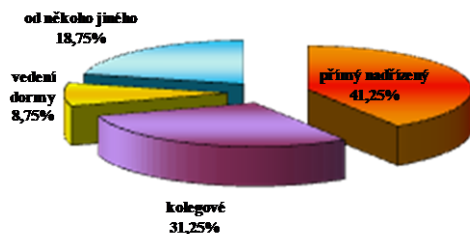
Téměř tři čtvrtiny dotázaných jsou spokojeni s komunikací s přímým nadřízeným. Bezmála třicet procent respondentů není spokojeno.

Graf 3: Spokojenost s přímým nadřízeným



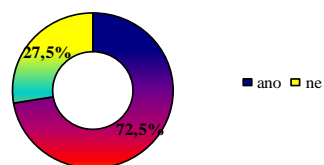
Více jak 40% dotázaných dostává zásadní informace potřebné ke své práci od přímého nadřízeného na pracovišti. Druhým nejsilnějším informačním zdrojem jsou kolegové s více jak 30%. Dále jsou to jiné informační zdroje, kde respondenti nejčastěji uváděli nepřímé nadřízené. Minimum dotazovaných, 8,75%, dostává zásadní informace od vedení firmy.

Graf 4: Zdroje zásadních informací na pracovišti



Informace, které se k zaměstnancům na pracovišti dostanou, jsou pro kvalitu práce pro více jak 70% dotázaných dostačující.

Graf 5: Názor zaměstnanců na dostatečnost informací, potřebných pro kvalitu práce



Ve výčtu informací, které lidem nejvíce schází na pracovišti, se na předních pozicích umístilo více aktuálních informací, zpětná vazba od přímého nadřízeného (pochvala, apod.), informace o vzniklých neplánovaných změnách (ve výrobě, prodeji, apod.) a informace o vývoji plánu, který musí následně zaměstnanci plnit.

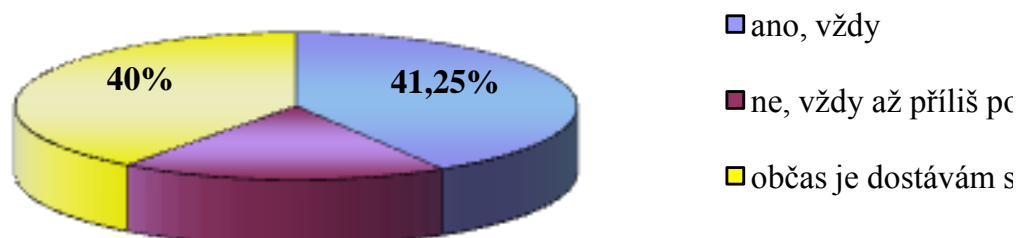
Tab. 2: Seznam nejvíce chybějících informací na pracovišti

	celkem
Aktuální informace	48,75 %
Zpětná vazba od přímého nadřízeného	21,25 %
Informace o vzniklých neplánovaných změnách	20,0 %
Informace o vývoji plánu, který se musí plnit	6,25 %
Informace o plánovaných společných mimopracovních aktivitách	3,75 %

O důležitých změnách a rozhodnutích na pracovišti se více jak polovina respondentů dozvídá na organizačních zasedáních a poradách a přímo z osobního rozhovoru se svým nadřízeným. Dalšími důležitými zdroji informací jsou služební zprávy a hlášení ředitelů a také společná komunikace s kolegy. Necelých dvacet procent zaměstnanců se informace nejčastěji dozvídají ze speciální firemní literatury či náhodně. Mizivé procento pak uvádí, že nic neví.

Co se týče včasnosti dostávání informací na pracovišti, je okolo 40% dotázaných spokojeno a myslí si, že informace, kterou jsou jim dodávány, jsou poskytovány vždy v pravou chvíli. Téměř stejné procento respondentů, 40%, ale uvedlo, že informace jsou jim dodávány občas se zpožděním a necelých 20% má informace vždy až příliš pozdě.

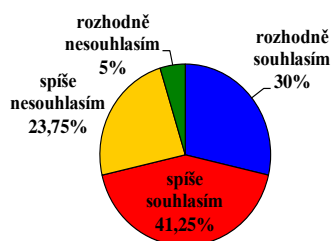
Graf 6: Včasnost poskytovaných informací na pracovišti



3. OBLAST: POSTOJE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ K SAMOTNÉMU PODNIKU

Celkově zde existuje názor, že na pracovištích každý ví, co má dělat. Všechny povinnosti jsou přesně dané a přiřazené. Pouze 5% dotázaných si myslí, že tomu tak není.

Graf 7: Názor zaměstnanců na správné rozdělení povinností na pracovišti



Velké množství dotázaných si myslí, že není na jejich pracovišti věnován dostatek času rozvoji zaměstnanců.

Tab. 3: Snaha o adekvátní rozvoj zaměstnanců na pracovišti

	Celkem
Ano	40 %
Ne	60 %

Téměř tři čtvrtiny dotázaných uvedlo, že snaživost a iniciativnost není na jejich pracovišti podporována.

Tab. 4: Podpora snaživosti a iniciativnosti na pracovišti

	Celkem
Ano	28,75 %
Ne	71,25 %

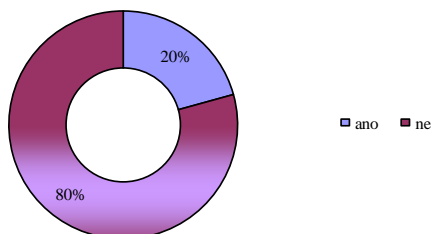
Co se týče hrdosti na své zaměstnání a zaměstnavatele, staví se k tomuto tématu většina dotázaných kladně. Tedy jsou hrdi.

Tab. 5: Hrdost dotázaných na své zaměstnání a zaměstnavatele

	Celkem
Ano	82,5 %
Ne	17,5 %

Naopak u tématu účasti na společných mimopracovních aktivitách se většina dotázaných shodla na tom, že se těchto aktivit neúčastní.

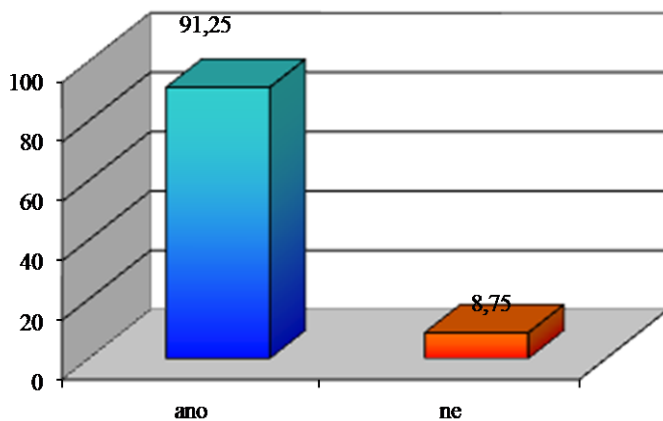
Graf 8: Názor zaměstnanců na účast na společných mimopracovních aktivitách



4. OBLAST: NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA KONFLIKTNÍ SITUACE NA PRACOVÍŠTI

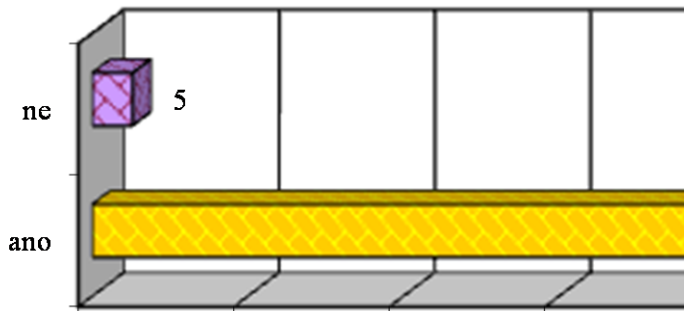
Konfliktní situaci na pracovišti zažila drtivá většina všech dotázaných.

Graf 9: Prožitek konfliktní situace na pracovišti



A také naprostá většina dotázaných se konfliktním situacím snaží vyhnout.

Graf 10: Snaha vyhnout se na pracovišti konfliktním situacím



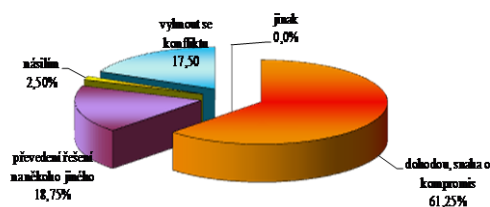
Mobbing neboli psychický teror na pracovišti většina zaměstnanců nezažila a nezažívá.

Tab. 6: Šikana na pracovišti

	Celkem
Ano	10 %
Ne	90 %

Mezi nejčastější řešení (cca 62%) konfliktních situací patří dohoda a snaha najít společný kompromis. 36% dotázaných řeší konfliktní situace buď převedením na někoho jiného či snahou se konfliktu zcela vyhnout a problém samotný jakkoli zamluvit. Násilí je používáno naprosto minimálně.

Graf 11: Řešení konfliktních situací na pracovišti



Mezi majoritní příčiny vzniku konfliktů na pracovišti patří špatná či nedostatečná komunikace a stres. Dále byly respondenty uváděny jako časté příčiny charakterové složení kolektivu, zadržování informací a pomluvy. Minimální procento uvedlo jako příčinu diskriminaci či šikanu.

Tab. 7: Příčiny vzniku konfliktů na pracovišti

	Celkem
Špatná či nedostatečná komunikace	36 %
Pomluvy	8 %
Stres	32 %
Zadržování informací	8 %
Charakterové složení kolektivu	12 %
Diskriminace, šikana	4 %
Jiná	0 %

Výše uvedené údaje a výsledky jsou zatíženy výběrovou chybou. To znamená, že uvedené data se budou lišit od celkového názoru všech zaměstnanců a vedoucích pracovníků všech firem v ČR. Data získaná z mého výzkumu jsou pouze vzorkem a nástinem celkového názoru, který ve společnosti převládá.

5.4 Analýza hypotéz

Na základě výše uvedených rozborů lze velmi jednoduše určit, zda se jednotlivé hypotézy, stanovené na začátku kapitoly, potvrdily či nikoliv.

Hypotéza č. 1: *90% zaměstnanců zažilo konfliktní situaci na pracovišti z důvodu špatné či nedostatečné komunikace.*

Tato hypotéza se *potvrdila*, protože téměř 92% dotázaných uvedlo, že zažilo někdy konfliktní situaci na svém pracovišti, což potvrzuje to graf č. 12 u oblasti č. 4, a u 32% dotázaných důvodem konfliktní situace byl špatná či nedostatečná komunikace, což potvrzuje tabulka č. 7.

Hypotéza č. 2: *Základním problémem při vzniku konfliktních situací je nedostatečná informovanost a komunikace*

Jak vyplývá z oblasti č. 4, z tabulky č. 7, u výše uvedeného výzkumu, tato hypotéza se nepotvrdila. Téměř 44% dotázaných sice považuje za nejčastější příčinu vzniku konfliktů na pracovišti špatnou či nedostatečnou komunikaci a zadržování informací, ale také další cca třetina dotázaných uvedla jako nejčastější příčinu stres.

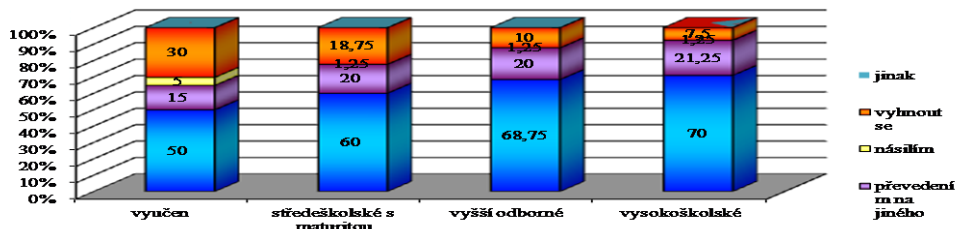
Hypotéza č. 3: *Zásadním zdrojem informací pro zaměstnance jsou jejich přímí nadřízení*

Pouze okolo 40 % dotázaných se ztotožňuje s tvrzením, že zásadním zdrojem informací je pro ně přímý nadřízený, tudíž se tato hypotéza nepotvrdila. Velké procento dotázaných také uvedlo, že se o důležitých změnách a rozhodnutích na svém pracovišti dozvědí na organizačních zasedáních a poradách. Prokazují to výsledky výzkumu uvedené v oblasti č. 2.

Hypotéza č. 4: *Existuje závislost mezi vzděláním a řešením konfliktních situací na pracovišti*

Tato hypotéza se potvrdila, což demonstruje graf níže. Graf sestojen z kombinace otázky č. 20 v dotazníku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Z dotazování vyplynulo, že čím jsou více respondenti vzdělaní, tím více preferují řešení konfliktní situace dohodou a kompromisem. Od 50% vyučených dotazovaných po 70% vysokoškoláků. Viditelné je procento řešení konfliktů násilím u vyučených uchazečů.

Graf 15: Závislost mezi vzděláním uchazečů a řešením konfliktních situací



6 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH FAKTORŮ PÍSEMNÉHO DOTAZOVÁNÍ

Následující analýzy a závěry poskytují informace či vyhodnocení nezbytná pro přípravu a implementaci doporučení, nezbytných ke změně procesů. Celková analýza situace vyplývá z výše provedeného marketingového výzkumu.

Následující podkapitoly tedy objasňují a komentují situaci v oblasti konfliktů na pracovišti.

6.1 Vymezení vztahů na pracovišti

Dle zjištěných informací se zdá, že téměř tři čtvrtiny pracovníků pěstují přátelské vztahy na svém pracovišti a jejich vzájemná spolupráce je teamová. Atmosféra na pracovišti je spíše pozitivní ve všech zjišťovaných aspektech (přátelství, spolupráce, spokojenost, vzájemná podpora, úspěch) a spolupráce celkově jako spíše vysoká. Viditelně tedy jsou vztahy na pracovištích pracovníky spíše dobře hodnoceny ve všech sledovaných hlediscích.

Pokud se ale podíváme na celou situaci z pohledu pocitů, je spokojenost a nespokojenost pracovníků se vzájemnými vztahy na pracovišti téměř vyrovnaná. Dalo by se říci, že vzájemné vztahy na pracovištích jsou celkově průměrné, určitě je zde prostor ke zkvalitňování vztahů.

6.2 Identifikace informačních zdrojů na pracovišti

Za zásadní zdroj informací potřebných k práci je považován přímý nadřízený. Se vzájemnou komunikací s přímým nadřízeným je také většina pracovníků spokojena. Stejně tak jsou pracovníci spokojeni s informacemi, které jsou jim poskytovány. Velké procento si myslí, že tyto informace jsou dostačující pro kvalitu jejich práce.

Naopak zásadním druhem informací, které pracovníkům na pracovišti chybí, jsou z poloviny aktuální informace a z druhé poloviny potom informace o vzniklých neplánovaných změnách a dokonce i zpětná vazba od přímého nadřízeného.

Zásadním zdrojem informací jsou potom organizační zasedání, porady a osobní rozhovor s nadřízeným. Co se týče časového horizontu získání nutných informací, i zde se většina pracovníků shodla na názoru, že informace jsou jim dodávány vždy včas, popř. občas se zpožděním. Minimum informací tedy pracovníci obdrží až příliš pozdě.

6.3 Postoje a hodnocení pracovníků k samotnému podniku

V zásadě se pracovníci shodují na tom, že na jejich pracovišti každý ví, co má dělat. Všechny povinnosti jsou přesně dané a přiřazené, rozvoji zaměstnanců se přikládá velký význam a věnuje se mu hodně času. Proto je také většina pracovníků hrda na své zaměstnání i zaměstnavatele.

Naopak snaživost a iniciativnost nejsou z velké části na pracovištích podporovány. I přesto se ale majorita pracovníků účastní společenských mimopracovních aktivit, které zaměstnavatel pořádá.

6.4 Názory zaměstnanců na konfliktní situace na pracovišti

Jak se dalo předpokládat, více jak 90% pracovníků zažilo na pracovišti konfliktní situaci. Z 90% se ale nejednalo o šikanu. Drtivá většina pracovníků se snaží konfliktním situacím vyhýbat, a pokud k nim již dojde, tři pětiny dotázaných se jí snaží řešit dohodou, snaží se najít společný kompromis s „protivníkem“.

Co se týče příčiny vzniku konfliktů na pracovišti, nejčastěji jsou to špatná či nedostatečná komunikace a stres. V mizivém procentu případů se jedná o šikanu či diskriminaci.

6.5 Charakteristika aspektů vedoucích k určitému chování jedinců

Na základě výše uvedených analýz a poznatků, po kombinaci a třídění jednotlivých názorů, stanovisek a vztahů jsem vypožorovala následující aspekty, které vedou ke konfliktnímu chování na pracovišti.

- **Nekomunikativnost a dezorientace**

Základním problémem a zdrojem konfliktů je minimum informací, nedostatek komunikace na pracovišti a dezorientace. Pokud pracovník „neví na čem je“ nebo nemá dostatek informací, které by mu daly pocit jistoty, můžeme očekávat konflikt.

- **Stres**

Pokud jsou pracovníci dlouhodobě ve stresu, není na pracovišti v žádném případě nouze o konflikty. Příčinou je stres jak pracovní, tak stres osobního charakteru, tedy životní situace pracovníka, rodinné vztahy apod. V omezené míře je stres motivující a v některých případech i prospěšný. Dlouhodobě ale neprospívá.

- **Strach ze změn**

Vládne-li na pracovišti nejistota, pokud pracovníci neví, jaká je jejich budoucnost ve firmě i budoucnost firmy samotné, je zde zaručená cesta ke konfliktnímu jednání. Strach ze změn jednoznačně nepatří na pracoviště.

- **Silná fluktuace pracovníků**

Střídání pracovníků neumožňuje budování vzájemných vztahů na pracovišti, což je jeden z prvků zamezující konfliktům. Dlouhodobě zaměstnaný pracovník má silnější pouto k samotné organizaci a jeho pracovní priority jsou dány.

- **Lhostejnost a nezájem**

Rezignace na probíhající pracovní činnosti či vzájemné vztahy je začátkem konce. Na pracovišti velmi často záleží na snaživosti a iniciativnosti pracovníka, a pokud tyto atributy nejsou podporovány, je lhostejnost a nezájem o dění na pracovišti základem konfliktního chování a jednání.

- **Neschopnost nadřízených vést lidi**

Konflikty nejsou jen výsadou pracovníků. Velký podíl na situaci na pracovišti má samotný nadřízený, vedoucí, manažer. Pokud on sám není schopen lidí vést, motivovat, odměňovat či patřičně napomínat, nemůžeme čekat, že se toto neprojeví na vzájemných vztazích, potažmo množství konfliktů na pracovišti.

- **Vytváření klik a mocenských her**

Tento aspekt je myšlen jako stav, kdy jsou informace drženy jen pro „vyvolené“ pracovníky a toto postavení je viditelné, dlouhodobé a nezvratné. V takovém případě není třeba dlouho čekat na patřičný konflikt.

- **Mobbing**

Tento aspekt označuje nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti. Charakteristická je pro něj skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Mobbing je živen atmosférou samotné ekonomiky, tzn. Každodenní hrozbou nezaměstnanosti a tvrdou konkurencí. To samo o sobě již naznačuje, jak velký vliv má mobbing na konfliktní chování na pracovišti.

Všechny výše uvedené analýzy, postřehy a závěry jsou prioritním a zásadním zdrojem a „odrazovým můstkem“ pro doporučení, která uvádí následující kapitola. Všechny tyto zmíněné poznatky byly tvořeny a zjišťovány důsledně, proto by návrhy a doporučení měly jednoznačně vyplynout.

7 DOPORUČENÍ KE ZMĚNĚ PROCESŮ

Konflikty jsou nositelé změn a podporují konstruktivní řešení situací. Zabraňují stagnaci na pracovišti a stimulují zájem a motivaci všech zúčastněných. Ověřují a zhodnocují vzájemné vztahy. Nejedná se tedy pouze o škodlivé chování.

Konflikty, které vznikají na pracovišti, je třeba využívat na konstruktivní změny ve společnosti. Přesto, že většina zaměstnanců přistupuje ke konfliktům negativně, úkolem dobrých přímých nadřízených popř. manažerů je konflikty efektivně řešit za pomoci objektivitu a komunikace.

Konflikty jsou zvládnutelné a některé i řešitelné - ve stadiu vzniku a krátce po něm. Dokud nepřerostou do stavu silných negativních emocí, kdy člověk vidí věci brýlemi svého ohroženého ega. K tomu, aby celá firma či pracoviště vytvářely zisk, stabilně se rozvíjely do stavu efektivně a účinně fungující konkurenceschopné jednotky, potřebují motivované, angažované, vůči společnosti pozitivně laděné pracovníky. Důvěra ve znalosti, schopnosti, pravdomluvnost a čestnost samotných nadřízených je pro úspěch nezbytná.

Ve firmách se řada problémů často svádí na nedostatečnou komunikaci. Ale co to znamená, co si pod tím představit? Je to opravdu jen tím? Nejsou za problémy spíše jiné příčiny, např. nedostatečná ochota týmově spolupracovat, nízká motivace zaměstnanců, nejasné cíle společnosti či preferování zájmů jedné skupiny pracovníků vůči druhé a odkládání prioritních úkolů?

Ve společnostech, kde se nadřízený vyznačuje přílišnou direktivou až diktátorstvím, špatnými osobními vlastnostmi, neoborností nebo nespravedlivým hodnocením zaměstnanců, dochází ke stále častějším konfliktům.

Prvořadým úkolem je vytvářet prevenci, aby ke konfliktním situacím nedocházelo a využívat celou řadu strategií a doporučení pro jejich řešení. Faktem je, že konfliktům na pracovišti se nelze zcela vyhnout. Proto je třeba, aby v rámci prevence přímý nadřízený či manažer rozdělil své zaměstnance do pracovních skupin, nejen

podle jejich odborných, ale i charakterových a psychologických vlastností. Tvorba vyvážených pracovních skupin a týmů vede k dobré spolupráci a prosperitě společnosti.

Jak již bylo řečeno, nejjednodušším řešením konfliktů je předcházet jim, avšak když konflikt nastane, mnozí se mu snaží předejít pasivním přístupem. V takovém případě se však konflikt často vrátí, neboť čeká na své vyřešení. Konflikty napomáhají např. odhalit, co ve společnosti nefunguje a co je potřeba zlepšovat. V konfliktech je mnoho pozitiv a negativ, které by se měly rozumně využívat na zvýšení úspěšnosti společnosti, ale i jejich zaměstnanců.

Jediným způsobem, jak předcházet zbytečným konfliktům, je říkat lidem neustále celou pravdu a včas.

Přiznejme si, že komunikace uvnitř českých společností není na dobré úrovni. Manažeři zatím zřídka diskutují se zaměstnanci o strategii, plánech, problémech či řešení krizových momentů. Nevěří, že by jejich zaměstnanci byli s to postavit se pozitivně k jejich řešení. Mají za to, že je lepší lidi neznepokojovat tím, co sami nemohou ovlivnit. Zapomínají, že lidé "dole" zaznamenají problémy jako první. Pokud nedostanou informace od vedení, vytvoří si názor z toho, co sami vidí.

Pokud management říká spolupracovníkům pravidelně pravdu o cílech, plánech, problémech, případně rizicích a krizích, může se spolehnout na značnou míru loajality. Pokud lidé budou včas vědět, co se stane a proč, jaká jsou východiska, co musí udělat sami a co pro ně udělá společnost, nemusí být konflikty příliš bolestné.

7.1 Čeho bychom se měli tedy vyvarovat?

1) Zlehčování

Nebrat protivníkovi poznámky a připomínky na lehkou váhu. To, co jemu může připadat podstatné, nemusí být důležité pro nás, stejně tomu ale je i naopak.

2) Přehlížení

Problém se nikdy sám nevyřeší. Jestliže máme snahu jej přehlížet, jistě se tím neodstraní, spíše může ještě narůst.

3) Instrumentalizace

Není správné, snažit se z konfliktu vytěžit výhody pro svou osobu a zasahovat např. ve prospěch potencionálního vítěze konfliktu. Takový postup by spíše směřoval k tomu stát se sám pro okolí jakousi loutkou.

4) Regradování

Návraty do dětství – nebýt vzdorovitý a vzpurný.

5) Rezignování

Dáváme tím najevo, že konflikt považujeme za bezvýhodný a stáváme se tak tím, kdo prohrál.

6) Tolerování

Přílišné porozumění může vyvolat naše nežádoucí souhlasné přijetí sporu.

7.2 Jak konstruktivně přistupovat?

1) Odhalit problém

2) Obhájit se a prosadit se

3) Změnit téma konfliktu

4) Zdůraznit společné zájmy

5) Vzbudit dojem, že by mohli existovat alternativy

6) Zapojit do hry své možné spojence

Jestliže konflikty vyplývají ze zadržování informací, je potřeba komunikaci mezi pracovníky podněcovat. Tzn., neustále se informovat, účastnit se diskuzí, podněcovat komunikaci, i přesto, že nám je to i nepříjemné. Sami neočekávejme od svých kolegů dokonalost a v komentování jejich výkonů buďme vždy co nejkonkrétnější. Zbytečně se nepouštějme do neoprávněné či urážlivé kritiky a dbejme na dobré způsoby chování. Od

kolegů zjišťujeme jejich problémy a ptáme se na jejich práci. Přístup vždy volme lidský nikoliv clientský. Nikdy nekritizujeme nepřítomné.

Nejlepší obranou je možným komplikacím vůbec předcházet. Ne vždy je to však možné. Už při výběru zaměstnanců je možné vyzorovat „agresivní“ lidi nebo naopak lidi s méně „ostrými lokty“, s menším sebevědomím, zakřiknutí apod. Je pak na zvážení personálního oddělení a vedoucích pracovníků, zda o tyto lidi mají zájem. Je možné, že se jedná o skvělé pracovníky, odborníky na slovo vzaté a tedy s potenciálním velkým přínosem pro zaměstnavatele. Ovšem pokud chce zaměstnavatel předejít určitým konfliktům na pracovišti, popř. nechce o tyto zaměstnance záhy přijít, měl by je sledovat, nebo s nimi pravidelně jednat a zjišťovat, zda nedochází k nežádoucím situacím.

Těžko se bojuje s konflikty na pracovišti, pokud nejsou ve společnosti nastavena alespoň základní pravidla slušného chování. Pokud se zaměstnanci mezi sebou chovají jak „cizí“, nerespektují se, nespolupracují moc dobře spolu na projektech, i když jsou v jednom týmu, „nezdravě“ spolu soupeří apod., narušená firemní kultura se šíří dál i na nové zaměstnance a konflikty mají v takovém prostředí otevřenou cestu.

Při pravidelném průzkumu mezi zaměstnanci, např. formou anonymních dotazníků, přátelskými pohovory atd., lze zjistit možné vztahové, ale i jiné, problémy na pracovišti. Navíc lidé jsou sdílnější v případě anonymity, nebojí se sdělit svůj názor apod. Ovšem hrozí riziko, že se budou někteří chtít pomstít nesympatickým kolegům, a pod záštitou anonymity „sdělí“ i to, co zas až tak nemusí být úplná pravda.

Možným řešením se nabízí i jakási firemní poradna, kam mohou pracovníci přijít se svými problémy, aniž by se báli nějakého finančního či jiného postihu, prozrazení jejich situace apod. Musí existovat vzájemná důvěra mezi „poradnou“ a jejími zaměstnanci. Pracovníci by měli mít pocit, že „někdo při nich stojí“ a nejsou v pracovních problémech sami.

Konfliktům se dá zřejmě předejít i pravidelným školením vedoucích pracovníků na mezilidské vztahy a vztahy s podřízenými – jak řídit kolektiv lidí, jak jednat

s podřízenými atd. Protože ukazuje se, že konfliktní situace mohou vzniknout i nedostatečnými zkušenostmi a kvalifikací ve vedení lidí.

Nabízí se myšlenka, že základem úspěchu je především dobrá komunikace a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a firmou. A právě na špatné komunikaci mnohdy všechno ztroskotá.

7.3 Rady na závěr

Práce a výkon v zaměstnání nejsou dnes už automaticky založeny na tradičně předávaném nebo výchovou vštěpovaném smyslu pro povinnost. Výkon sice má stejně jako dřív pro většinu lidí velký význam, na rozdíl od dřívější doby je však ještě silněji spojován s požadavkem na seberealizaci, s potěšením z produktivní práce. Práce a úsilí v zaměstnání jsou stále více řízeny motivy vlastního rozvoje, samostatností a vlastní odpovědností za svou činnost. Proto náleží odpovídající řešení konfliktů v každé organizaci, v každé skupině a u každého jednotlivce k nezbytným „nástrojům“ k udržení výkonnosti organismu.

Při jednání s problémovými zaměstnanci nezapomínejte na zlaté „patero“:

- 1) Neberte si problematické chování kolegů osobně
- 2) Zachovejte vždy klid a pozitivní přístup při jednání
- 3) Nesnažte se změnit člověka, jen jeho chování
- 4) Jednejte vždy sám za sebe a pojmenovávejte situace ze svého pohledu
- 5) Respektujte právo na odlišnost a důstojné zacházení s každým člověkem

Pozitivní vztahy a spokojenost na pracovišti jsou podstatnou součástí profesního života a vyplatí se něco pro nápravu udělat. Každý by měl začít sám u sebe a zjistit, jaký může mít podíl na tom, co se děje. My sami můžeme v konfliktech na pracovišti hrát jak negativní, tak pozitivní úlohu. Případné potíže a konflikty na pracovišti mají na nás přímý dopad.

Abyste mohli rychleji reagovat na blížící se konflikt, měli byste umět rozpoznat, do jakého typu osobnosti váš protivník patří. Existují čtyři základní typy osobnosti:

- 1) Asertivní typ
- 2) Nekonfliktní typ
- 3) Analytický typ
- 4) Společenský typ

Každý z těchto typů osobností má odlišný způsob nazírání na svět a na komunikaci s ostatními lidmi a každý dává přednost jinému způsobu vyjadřování.

Asertivní typ – tato osobnost je cílevědomá. Jedná rychle a efektivně, její komunikace je funkční a přímá. Tato osobnost překypuje energií, až je pro mnohé jedince nepříjemná.

Pracuje až do úpadu a chce všechno stihnout co nejrychleji. Nemá čas na nezávaznou konverzaci, a když telefonuje, začíná hned hovořit o obchodních záležitostech. Nesnáší lidi, kteří se omlouvají nebo obsáhle všechno vysvětlují, a myslí si, že by nikdo neměl své osobní problémy tahat do práce. Nerad naslouchá, když se někdo svěřuje s tím, co ho trápí.³⁴

Tato osobnost je vnímána jako arogantní, hrubá, nafoukaná, neohleduplná s pracovním přístupem neústupného hazardéra.

Nekonfliktní typ – tato osobnost je přátelská, zdvořilá, citlivá, skromná a nenáročná. V kolektivu vždy ráda pomůže jak s pracovními problémy, tak naslouchá i soukromým starostem spolupracovníků. Je dobrá ve vytváření dvousměrné komunikace s ostatními pracovníky, dokáže lidi sbližovat a vytvářet ovzduší spolupráce a harmonie. Tato osobnost působí až naivně, neboť je ohleduplná, ochotná spolupracovat s citlivou a ušlechtilou povahou.

³⁴ McCONNON, S. a M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 2009, s. 31

Analytický typ – pod těmito osobnostmi se skrývají perfekcionisté se smyslem pro detail, čest a zásadovost. Tato osobnost umí vytvářet vysoce účinné postupy, které přinášejí stabilní výsledky. Většinou je samotářská a nepotřebuje společnost. Je spíše nedůvěřivá. Její stanoviska jsou založena na logice a důkazech.

Společenský typ – tato osobnost je veselá povaha a pohodář. Nevadí jí zpoždění, změny časového plánu, má ráda nové postupy a materiální věci. Má pozitivní myšlení, má ráda změny a dokáže se rychle nadchnout pro nějakou věc. Neuznává konvence a často ignoruje protokol.³⁵ Často je vnímána jako lehkovážná osoba se smyslem pro legraci. Je velice kreativní s bohatou představivostí a ráda bývá středem pozornosti.

Z komunikace mezi různými styly vznikají konflikty. Ale různé hodnoty nemusí být spolu v konfliktu, mohou se doplňovat, spojovat, a tím vytvářet sílu a vést k žádoucímu efektu.³⁶

Jakémukoli vztahu je potřeba věnovat pozornost i v tzn. klidové době. Nemůžeme o něj začít pečovat ve chvíli, kdy začnou náznaky problémů, nebo už jsou znatelné počátky krize. Jako přirovnání jsou preventivní prohlídky třeba u zubaře či pravidelné servisní prohlídky plynového kotle.

Je třeba najít si čas a:

- pohovořit si o vztahu,
- promluvit si o tom, co je a co není v pořádku,
- projednat vzájemné priority.³⁷

Vyhnout se nedorozumění předpokládá zejména správné načasování, tj. najít si vhodnou dobu pro pravidelné diskuse, na kterých se obě nebo všechny zúčastnění předem dohodnou. Základním předpokladem je naslouchání, dát druhé straně dostatek prostoru a času ke sdělení svého názoru, svých postojů a stanovisek.

³⁵ McCONNOR, S. a M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 2009, s. 34

³⁶ McCONNOR, S. a M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 2009, s. 36

³⁷ McCONNOR, S. a M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 2009, s. 114

Mnoha konfliktům lze předejít, kdybychom k určitým lidem nepřistupovali předpojatě. V takových případech můžeme velmi snadno a rychle změnit náš postoj vhodným a upřímným vedením rozhovoru.

Uvědomte si, že lidem, kteří se vám zdají být nepříjemní, se pravděpodobně zase zdáte být nepříjemní vy. Pokuste se zjistit a pochopit jejich úmysly, dříve než odsoudíte jejich činy. Odpuštění je věcí rozhodnutí a vždycky je dobré položit si otázku: *Nezískám více tím, že tomu druhému odpustím?*³⁸

Každý člověk vnímá druhého člověka jinak. Jeden je vnímavější, druhý méně. Přestože mnohdy jedna strana svoji nespokojenost dává neverbálně najevo, ale obává se svůj problém vyjádřit verbálně, nemusí druhá strana vůbec tomuto chování rozumět. Proto je třeba hovořit dříve než později, než vznikne opravdový problém.

Když dokážeme rozeznat první varovné příznaky, můžeme krizi zastavit již ve chvíli, kdy se k ní schyluje. Odstraněním malých nedostatků předejdete něčemu mnohem horšímu.³⁹

Podle Eberharda G. Fehlaua⁴⁰ lze ulamovat ostří problémům a předcházet konfliktům:

- komentujete-li výkony a způsoby chování, nedělejte to paušálně, nýbrž co nejkonkrétněji;
- neočekávejte od svých kolegů dokonalost. Pomyslete jen na to, že ani vy nemáte vždy stejnou náladu a že i vám uklouznou nějaké ty chyby;
- poskytněte – kde se to jeví jako přiměřené – pozitivní ohlasy a hodnocení na provedené výkony a jednání. Nedopouštějte se neoprávněné nebo urážlivé kritiky;

³⁸ McCONNOR, S. a M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 2009, s. 114

³⁹ McCONNOR, S. a M., Jak řešit konflikty na pracovišti, 2009, s. 115

⁴⁰ FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, 2003, s. 89-90

- ptejte se svých kolegů nejen na jejich práci ale i na problémy s ní spojené a na dosažené úspěchy;
- nehodnoťte své kolegy před zákazníky nebo jinými nezúčastněnými osobami;
- věnujte čas rozhovorům a pečujte o to, aby mohly přicházet na přetřes nejen pracovní, nýbrž i privátní problémy;
- neprovozujte hon na chyby. Hleďte spíše možnosti, jak posílit své kolegy;
- nikdy nekritizujte nepřítomné;
- těšte se z konstruktivní kritiky a zlepšovacích návrhů.⁴¹

Základním předpokladem předcházení konfliktů je dodržování tzv. pravidel hry. Zásady řízení, jejich dodržování a respektování, jakož i kvalita řídicích pracovníků, zejména jejich schopnost komunikace s podřízenými, mají mimořádný význam. Schopný vedoucí pracovník svým podřízeným i nadřízeným objasňuje, jaké chování je očekáváno a kterou „cestou“ dále pokračovat.

Každý člověk má jiný způsob práce, jsou pro něj důležité jiné detaily. Správný vedoucí poskytuje spolupracovníkům významnou orientační pomoc pro uspořádání jejich vlastního chování. A nadřízeným zase ukazuje, jaké řídicí chování se od nich očekává. Takovým způsobem jsou sjednocovány různé představy o vedení a regulaci konfliktů. Spolupracovníci a nadřízení se mohou lépe vzájemně oceňovat. To pak vytváří jistotu a větší stabilitu sociálních vztahů na pracovišti.⁴²

Bohužel stále častějším projevem konfliktu je mobbing. V případě, že nejsme přímým účastníkem mobbingu, je velmi důležitý náš postoj.

Neměli byste zavírat oči před diskriminací druhých lidí, nýbrž byste měli nahlas vyjádřit svůj nesouhlas s tímto nešvarem – už proto, že ti, kteří se dopouštějí lobbingu, porušují zákon.

⁴¹ FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, 2003, s. 89-90

⁴² FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, 2003, s. 91

Vaše jednání může být v takovém případě považováno za trestné:

- kdo mlčí, stává se spolupachatelem!⁴³

Co můžeme udělat:

- otevřeně, upřímně, citlivě a angažovaně projevíte solidaritu s obětí lobbingu;
- pranýřujete jednání mobbera a označíte je za zavrženíhodné;
- aktivně se zastanete oběti před útočníkem;
- upozorníte kolegy na lobbink a vyzvete je, aby hájili oběť;
- půjdete s obětí k objasňovacímu pohovoru, pokud potřebuje podporu.

Odborníci prezentují a všeobecně je akceptována zásada:

„Problém mobbingu se zmenšuje současně s tím, kolik lidí ho neschvaluje.“⁴⁴

⁴³ KRATZ, H-J., Mobbing, 2005, s. 123

⁴⁴ KRATZ, H-J., Mobbing, 2005, s. 124

8 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla charakteristika aspektů, vedoucích k určitému chování jedinců. S pomocí podkladů veřejně dostupné literatury jsem určila teoretická východiska, která položila základ správnému vystižení všech aspektů chování.

Další zdroj informací, a to realizovaný marketingový výzkum, poskytl primární data, která zpřehlednila současné konflikty na pracovištích a také přispěla k rozhledu v dané problematice. Díky ní jsem dokázala identifikovat způsoby, jak lze předejít určitým konfliktům na pracovišti a jaké problémy mohou nastat při nedostatečné prevenci.

Mnou navrhovaná doporučení se týkala zejména problémů, čeho bychom se měli pro předcházení konfliktnímu chování vyvarovat; jak konstruktivně přistupovat k těmto situacím a jak jednat s konfliktními pracovníky.

Z dotazníkového šetření je zřejmá téměř až odstrašující situace v českých firmách. Střední a vyšší management by měl (a to i jednotliví manažeři by měli více rozvíjet svůj osobní růst tímto směrem) absolvovat školení a semináře na téma konfliktních situací, jejich řešení a předcházení. Tito manažeři by následně měli pořádat interní školení ve svých firmách a na konkrétních případech z jejich oblasti modelovat konkrétní situace a jak jim předcházet.

Implementace doporučovaných závěrů je v kompetenci nadřízených, manažerů, apod. Při dodržení základních návrhů, při eliminaci případných rozporů či problémů a díky systematickému zajišťování zpětné vazby by se současná situace mohla nejen zlepšit, ale i zefektivnit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel? Šlapanice: Era 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- FEHLAU, E. G. Konflikty v práci - Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi, Praha: Grada 2003, ISBN 80-247-0533-0.
- ČAKRT, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha Management Press. 2000. ISBN 80-859-43-816.
- HOMOLA, M. Úvod do psychologie osobnosti . Praha: SPN, 1973.
- KRATZ, H. J. Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi, Praha: Portál. 2008. ISBN 978-80-7367-07-6.
- MC'CONNON, S. and M. Jak řešit konflikty na pracovišti, Praha Grada 2009, ISBN 978-80-247-3003-5.
- MEDLÍKOVÁ, O., Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení, Grada 2012, ISBN 978-80-247-4016-4.
- NOVÁK, T., CAPPONI, V. Sám proti agresi. 1. vyd. Praha: Grada 1996. ISBN 80-7169-253-0.
- NOVÝ, I.; SURYNEK, A. a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAULIČKA, I. a kol. Všeobecný encyklopedický slovník, Praha: Ottovo Nakladatelství, 2005. ISBN 8071816590
- PECH, V. Velký slovník cizích slov, Praha: Kvasnička a Hampl, 1948.
- PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání, Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLAMÍNEK, J. Řešení konfliktů a umění rozhodovat., Praha: Agro, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem (Praktický atlas managementu). Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

BERNARDOVÁ, M. GETSEMANY [online]. 2007, Albert Schweitzer a úcta k životu [cit. 2014-04-23]

Dostupné z <http://www.getsemany.cz/node/1213>

TEJNOROVÁ, J. HR Management. DMC management consulting [online]. 2010, [cit. 2014/05/27]

Dostupné z <http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdy-ve-firm-nefunguje-komunikace>

THE PEOPLE DEVELOPMENT PEOPLE. Workplace conflict and how business can harness it to thrive [online]. 2008, [cit. 2014/05/27]

Dostupné

z https://www.cpp.com/pdfs/PPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Převládající vztahy na pracovišti.....	51
Graf 2: Spokojenost se vzájemnými vztahy na pracovišti	51
Graf 3: Spokojenost s přímým nadřízeným	52
Graf 4: Zdroje zásadních informací na pracovišti	53
Graf 5: Názor zaměstnanců na dostatečnost informací potřebných pro kvalitu práce	53
Graf 6: Včasnost poskytovaných informací na pracovišti	55
Graf 7: Názor zaměstnanců na správné rozdělení povinností na pracovišti	55
Graf 8: Názor zaměstnanců na účast na společných mimopracovních aktivitách.....	57
Graf 9: Prožitek konfliktní situace na pracovišti	57
Graf 10: Snaha vyhnout se na pracovišti konfliktním situacím	58
Graf 11: Řešení konfliktních situací na pracovišti.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Fungování teamové spolupráce na pracovišti.....	51
Tabulka 2: Seznam nejvíce chybějících informací na pracovišti	54
Tabulka 3: Snaha o adekvátní rozvoj zaměstnanců na pracovišti	56
Tabulka 4: Podpora snaživosti a iniciativnosti na pracovišti.....	56
Tabulka 5: Hrdost dotázaných na své zaměstnání a zaměstnavatele.....	56
Tabulka 6: Šikana na pracovišti.....	58
Tabulka 7: Příčiny vzniku konfliktů na pracovišti.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro zaměstnance

Příloha B - Průvodní dopis k dotazníku

Příloha C - Doplnující výsledky vyhodnocení dotazníku u konfliktních situací

Příloha D – Datové matice

PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit se žádostí o vyplnění dotazníku pro marketingový výzkum, který je součástí mé diplomové práce na téma „Konflikty na pracovišti a jejich prevence“.

Dotazování je anonymní a Vaše názory a postřehy jsou pro mou práci velmi cenné a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Za spolupráci Vám děkuji.

Bc. Michaela Vrtílková

Studentka VŠ UJAK

Zakřížkujte prosím jednu vybranou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Jaké vztahy převládají na Vašem pracovišti?

- přátelské
- pouze formální, pracovní
- konfliktní

2. Myslíte si, že na Vašem pracovišti funguje teamová spolupráce?

- ano
- ne
- někdy(doplňte,kdy).....

3. Jste v práci, co se týče vzájemných vztahů, spokojen(a)?

ano

ne

jak kdy (uved'te příklad)

.....

4. Ohodnot'te atmosféru na Vašem pracovišti.

	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
Přátelství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemná podpora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úspěch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jak hodnotíte spolupráci uvnitř Vaší organizace?

	<i>vysoká</i>	<i>spíše vysoká</i>	<i>spíše nízká</i>	<i>nízká</i>
Mezi kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezi nadřízeným a podřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezi zaměstnanci různých oddělení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezi jednotlivými pobočkami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jste spokojen s komunikací s Vaším přímým nadřízeným?

ano

ne

7. Od koho dostáváte zásadní informace potřebné ke své práci?

- přímý nadřízený
- kolegové
- vedení firmy
- od někoho jiného, uveďte.....

8. Myslíte si, že informace, které se k Vám dostanou, jsou pro kvalitu Vaší práce dostačující?

- ano
- ne

9. Jaký druh informací Vám na pracovišti schází?

.....
.....
.....

10. Jakým způsobem se dozvíte o důležitých změnách a rozhodnutích na Vašem pracovišti? [zde můžete zakřížkovat více odpovědí]

- z osobního rozhovoru s nadřízeným
- ze služebních zpráv a hlášení ředitelů
- během komunikace s kolegy
- na organizačních zasedáních, poradách
- náhodně, z řečí a drbů
- ze speciální firemní literatury (brožury, časopisy, zprávy, ...)
- z jiných zdrojů
- nic nevím

10 Dostáváte nutné informace včas?

- ano, vždy
- ne, vždy až příliš pozdě
- občas je dostávám se zpožděním

11. Na našem pracovišti každý ví, co má dělat. Všechny povinnosti jsou přesně dané a přiřazené.

- rozhodně souhlasím
- spíš souhlasím
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

12. V naší firmě je věnováno hodně času rozvoji zaměstnanců.

- ano
- ne

13. Snaživost a iniciativnost jsou na mém pracovišti podporovány.

- ano
- ne

14. Jste hrdí na své zaměstnání a zaměstnavatele?

- ano
- ne

15. Účastníte se společných mimopracovních aktivit?

- ano
- ne

16. Zažil(a) jste někdy konfliktní situaci na svém pracovišti?

ano

ne

17. Snažíte se vyhýbat konfliktním situacím?

ano

ne

18. Setkal(a) jste se na pracovišti někdy se šikanou (psychický teror, mobbing)?

ano

ne

19. Jakým způsobem konfliktní situace nejčastěji řešíte?

dohodou, snažím se najít společný kompromis

vždy převedu řešení konfliktu na někoho jiného (nadřízený, kolega, apod.)

násilím

snažím se konfliktu vyhnout a problém nějak zamluvit

jinak

.....
.....
20. Jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktů na Vašem pracovišti?

špatná či nedostatečná komunikace

pomluvy

stres

zadržování informací

charakterové složení kolektivu

diskriminace, šikana

21. Prosím, uveďte své osobní údaje: muž

žena

22. Věk

18 - 30 let 31 - 40 let 41 – 50 let 51 – 60 let nad 60 let

23. Nejvyšší dosažené vzdělání

- vyučen
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

24. Jakou pozici zastáváte?

- řadový zaměstnanec
- vedoucí pracovník

25. Jak dlouho pracujete v nynějším zaměstnání?

méně než 1 rok 1 – 3 roky 4 – 6 let 7 – 10 let více
jak 10 let

PŘÍLOHA B - PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku UJAKu, oboru andragogika a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je přiložen.

Jedná se o součást mé diplomové práce na téma "Konflikty na pracovišti a jejich prevence" a Vašich 5 minut, které strávíte jeho vyplňováním, budou pro mě velmi cenné!

Dotazování je anonymní. Vaše osoba nebude v žádném případě spojena s konkrétním dotazníkem či názorem.

Vyplněný dotazník mi prosím doručte, pokud možno co nejdříve, na recepci Vaší firmy na mé jméno Bc. Michaela Vrtílková.

Za Vaši ochotu předem děkuji

PŘÍLOHA C - DOPLŇJÍCÍ VÝSLEDKY VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU U KONFLIKTNÍCH SITUACÍ [V %]

Otázka č. 20:

	Muži	ženy	18–30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let
Dohodou	31,25	32,5	11,25	11,25	12,5	13,75	12,5
Převedením na někoho jiného	8,75	8,75	3,75	3,75	5	3,75	3,75
Násilím	1,25	0	0	0	0	0	0
Snažím se konfliktu vyhnout	6,25	11,25	2,5	3,75	5	3,75	3,75
Jinak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

	vyučen	SŠ	vyšší odborné	VŠ	řadový zaměstnanec	vedoucí pracovník	>1 rok	1-3 roky	4-6 let	7-10 let	< 10 let
Dohodou	50	60,0	70	70	30	30	10	10	12,5	15	10
Převedením na někoho jiného	15	20	18,75	21,25	10	10	5	5	5	5	5
Násilím	5	1,25	1,25	1,25	2,5	1,25	1,25	1,25	0	0	0
Snažím se konfliktu vyhnout	30	18,75	10	7,5	7,5	8,75	3,75	3,75	5	3,75	3,75
Jinak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

PŘÍLOHA Č. D – DATOVÉ MATICE

OTÁZKA Č. 20

$$\begin{pmatrix} 25 & 26 \\ 7 & 7 \\ 1 & 0 \\ 5 & 9 \\ 0 & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 9 & 9 & 10 & 11 & 10 \\ 3 & 3 & 4 & 3 & 3 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 2 & 3 & 4 & 3 & 3 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$$

$$\begin{pmatrix} 40 & 48 & 56 & 56 \\ 12 & 16 & 7 & 17 \\ 4 & 1 & 1 & 1 \\ 24 & 15 & 8 & 6 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 24 & 24 \\ 8 & 8 \\ 2 & 1 \\ 6 & 7 \\ 0 & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 8 & 8 & 10 & 12 & 8 \\ 4 & 4 & 4 & 4 & 4 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 3 & 3 & 4 & 3 & 3 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$$

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Vrtílková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Rok: 2015

Počet stran textu: 67

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Blanka Farková, PhD.