

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Oleksandr Bilan

Řešení konfliktů na pracovišti

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Zdvořák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Oleksandr Bilan

Conflict resolution in the workplace

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Pavel Zdvořák

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 05. 2015

Oleksandr Bilan

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Zdvořákovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce, a motivaci, kterou mi celou dobu dodával.

Anotace

Tato práce se věnuje problematice řešení konfliktů na pracovišti, příčiny vzniku konfliktů, způsoby prevence a týrání na pracovišti z pohledu manažera.

Celá práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá základní problematikou konfliktů. Získané teoretické poznatky jsem aplikoval v praxi. Pro získání potřebných informací k provedení analýzy konfliktních situací na pracovišti jsem v praktické části práce provedl dotazníkové šetření. Ze získaných odpovědí vyplynuli jisté skutečnosti, které jsem shrnul do zobecněných závěrů.

Cílem mé práce bylo analyzovat konfliktní situace v konkrétním podniku a navrhnout řešení pro předcházení vzniku konfliktů.

Klíčová slova

Konflikt, řešení konfliktů, konfliktní situace, týrání na pracovišti, manažer, dotazník.

Annotation

This thesis deals to problems with the resolving conflicts in the workplace, the causes of conflicts, conflict prevention and workplace bullying from manager's perspective. Complete work is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part deals with the basic problems of conflict. I implemented acquired theoretical knowledge into practice. To acquire information that were necessary in order to proceed with conflict situations analyzes I in the practical part of the work accomplished a questionnaire survey. Facts established by received answers were then used to draw a generalized conclusion.

The ambition of my thesis was to analyze the conflict situation in a concrete company propose solutions to conflict prevention.

Key words

Conflict, resolution of conflicts, conflict situation, workplace bullying, manager, questionnaire.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 Vymezení pojmu konflikt	10
1.1.1 Impulsy a příčiny konfliktů.....	12
1.1.2 Vznik konfliktů	14
1.1.3 Průběh konfliktů	14
1.1.4 Dopady konfliktů	16
1.1.5 Řešení konfliktů.....	17
1.2 Týrání na pracovišti.....	20
1.2.1 Šikana na pracovišti versus mobbing.....	20
1.2.2 Mobbing a boxing	21
1.2.3 Sexuální obtěžování.....	23
1.2.4 Další druhy psychického týrání	23
1.3 Manažer a jeho role	24
2 PRAKTICKÁ ČÁST	26
2.1 Představení podniku	26
2.2.1 Základní informace	26
2.2.2 Vedení společnosti	28
2.2.3 Služby podniku	29
2.2.4 Zaměstnanci	30
2.2.5 Podnikové prostředí	31
2.2 Metody výzkumu	32
2.2.1 Pozorování a dotazování.....	32
2.2.2 Dotazníkové šetření	33

2.2.3	Studium interních materiálů a webových stránek.....	33
2.3	Diagnostika zjištěných výsledků šetření	34
2.3.1	Pozorování a dotazování.....	34
2.3.2	Dotazníkové šetření	36
2.3.3	Studium interních materiálů a webových stránek.....	52
2.4	Zhodnocení situace a návrhy na zlepšení.....	53
2.4.1	Celkové zhodnocení zjištěného aktuální stavu	53
2.4.2	Návrhy na zlepšení.....	54
	ZÁVĚR	57
	Použité zdroje	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61
	Příloha A.....	62
	BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	66

ÚVOD

"Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění." (R. K. Sprenger)

Pro téma mé práce snad tedy výstižněji: Na začátku přišel člověk. Hned po něm přišlo nedorozumění.

Komunikace, nepostradatelný a nenahraditelný prvek každého podniku. Podnik je v podstatě jeden velký tok informací. Jak tento tok uchopit, aby byl minimálně nákladný, maximálně efektivní a stabilně fungující se podnik někdy učí i celý život. Protože, každý podnik, každý člověk je originál a zcela individuální jednotka, která má své individuální pojetí myšlenek, názory, ale i své pravdy, v korespondenci na tyto aspekty muselo, musí a bude muset docházet ke sporům a konfliktům. Konflikty tu jednoduše byly, jsou a budou a je to nevyhnutelný fakt, který každého z nás denně provází jak už v osobním životě tak i v pracovním. V osobním životě konflikty snáze zvládáme a ovládáme díky protistraně, ale často se neumíme bránit a profitovat z konfliktů na pracovišti. Konflikty na pracovišti vznikají ve skupině lidí, která byla uměle vytvořena za účelem plnění podnikového cíle, ale tyto lidé mohou být diametrálně příliš odlišní, mohou mít jiné pracovní tempo, jiné pracovní návyky, neslučitelné povahové rysy a to vše může být příčina konfliktu. Problémem, ale není samotný konflikt, vše má své řešení, i každý konflikt má své řešení. Problémem často bývá způsob řešení konfliktů a celková prevence vzniku konfliktů.

Dnešní hektické, stresové a vysoce konkurenční pracovní prostředí dává velký prostor pro vznik konfliktů. Umět předcházet a efektivně řešit konflikty je výsadou, kterou by chtěl ovládat ne jeden z nás. Každá nová informace, každá nová pohnutka jak lépe řešit konflikty povede ke zlepšením, jak konflikty zvládat, řešit a jak jim předcházet, což bude mít pozitivní efekt nejen na funkčnost podniku, ale i na každého z nás. Toto byl jeden z hlavních důvodů, proč jsem si vybral právě toto téma.

Tématem mé práce je řešení konfliktu na pracovišti.

Cílem práce je na základě provedené analýzy navrhnout řešení předcházení vzniku konfliktu ve zkoumané firmě.

Pokusil jsem se shrnout základní problematiku konfliktů a to jak z teoretické tak i praktického pohledu na vybraném podniku tak, abych následně podal návrhy na předcházení konfliktům a na zefektivnění řešení.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Vymezení pojmu konflikt

Lidstvo, kam kráčíš? Člověče, kam jdeš?

Zafixujete si první otázku, či druhou? Jste týmový hráč? Považujete se za nekonfliktního člověka? Nejčastější otázky při přijímacích pohovorech. Týmový duch, bezkonfliktní projev podstatné prvky každého zaměstnance, ať už budoucího či stávajícího. Proč je konfliktnost pro personalisty, manažery a vůbec pro podnik tak podstatná? Konfliktní člověk a následné vyvolané konflikty mohou narušit soudržnost a vnímání celého týmu. Podnik funguje na bázi hodiněk. Každé kolečko je součástí jednoho celku, a pokud nefunguje i sebemenší složka tohoto celku, může to narušit celý mechanismus. Proto je výskyt konfliktů v podniku tak nežádoucí.

A co vlastně vyjadřuje samotné slovo konflikt? Conflictus, latinský původ dnešního pojetí konfliktu. Původní význam latinského původu znamenal srážku. Konflikt je obecně řečeno situace mezi dvěma a více stranami, která obsahuje nekompatibilní aktivity.

Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů. (Čakrt, 2000, s. 12)

V odborné literatuře existuje řada definic a pojetí vymezení pojmu konflikt. Přes různorodost těchto definic lze nalézt řadu společných prvků. Konflikt musí být oběma stranami vnímán a odsouhlasen. Existence konfliktu je tedy otázkou emocí a emočního prožitku. Je to něco, co se vymyká standardní komunikaci či vzoru chování. Dalším společným rysem konfliktu je opoziční strana, dále absence zdrojů či prostředků a jakákoliv blokační aktivita.

Konflikty rozdělujeme na dvě základní skupiny:

- interpersonální (vnější),
- intraindividuální (vnitřní).

Interpersonální konflikt

Jde o konflikt, kde se střetává jednotlivec s vnějším prostředím a s jinými lidmi.

Jsou-li do konfliktní situace zahrnuti více než dva lidé, vytvářejí se tzv. koalice, kliky, podskupiny. S návrhem či nepřímou snahou na vytvoření koalice přichází často slabší člen skupiny, který má z takové koalice naději na prospěch (Kohoutek, 2014).

Intraindividuální konflikt neboli intrapsychický

Je situace, při níž se střetnou protichůdné síly (motivy) uvnitř osobnosti samotné (Kohoutek, 2014).

Typy intraindividuálních konfliktů:

- konflikt z volby mezi dvěma kladnými hodnotami, ale je možné získat pouze jedinou. Jde o tzv. konflikt apetence – apetence,
- konflikt z volby mezi dvěma záporami. Jde o tzv. konflikt averze - averze. Jedinec musí volit mezi dvěma nepříjemnými aktivitami. Např. vykonání nepříjemné práce nebo trest, když práci nevykoná,
- konflikt z ambivalentního postoje k téže jediné hodnotě, k témuž objektu. Je typický pro nevyrovnané a nerozhodné osobnosti. Jedná se o prožívání antipatie i sympatie současně,
- konflikt averze a indukce pozitivní tendence - „Je to nepříjemné, ale musím“,
- konflikt apetence a indukce negativní tendence - „Je to příjemné, ale nesmím.“

Další základní členění konfliktů:

- skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř nějaké skupiny,
- meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma a více skupinami,
- zjevný konflikt – očividný, který vnímáme pomocí gest, artikulace atp.,
- skrytý konflikt – nebezpečnější než zjevný, neboť se o nich všeobecně neví, veřejné mínění v pracovní skupině ani nadřizený je nemůže řešit ani ovlivnit (Nový, Surynek a kol., 2006. s. 164).

A základní pravda o konfliktu? Nejspíše univerzální pravidlo pro business a život. Čím větší riziko, tím větší zisk. U konfliktu tedy platí, že je tím větší, čím více je možno získat jeho výhrou nebo ztratit prohrou.

1.1.1 Impulsy a příčiny konfliktů

Každý konflikt, ať už na pracovišti či v soukromé sféře, je zcela odlišný. Přesto má každý konflikt nějaký společný rys. Příčinou je jádro konfliktu a to je nejčastěji neslučitelnost hodnot a vize, potřeb, motivace, názorů a postojů, cílů, celkové utvoření osobnosti aktérů atp.

Mezi obecné nejčastější příčiny mezilidských konfliktů lze zařadit:

- nedorozumění = vzniká, pokud je nějaký názor, myšlenka či jednání pochopeno druhou stranou odlišně, než jak bylo zamýšleno,
- nedbalost = vzniká, pokud jedna strana, ať už úmyslně či neúmyslně zanedbá činnost, která se od něj očekává,
- neupřímnost = vzniká, pokud jedna strana zamlčí jisté skutečnosti či vyřkne přímou lež či polopravdu,
- spekulativní záměr = konflikt může vzniknout i ze spekulativních důvodů, kdy jedna strana záměrně vyvolá konflikt z důvodu potrestání osoby, přesvědčení osoby či z důvodu dosažení nějaké výhodné pozice,
- postranní úmysly = jedna strana má zájem na něčem, co nechce druhé straně odhalit či přiznat, (Čákr, 2000, s. 44),
- obava = příčinou konfliktu může být i nedostatečná komunikace či neupřímnost z důvodu nějaké obavy z následků upřímného jednání,
- neohraničený osobní prostor = jedná se o kvantitu a šířku zveřejněných informací o své osobě, překročení těchto hranic vede ke konfliktu,
- přesvědčení = konflikt, který vzniknul zásahem do ideologie, morálního postoje či odlišného přesvědčení.

Konflikty na pracovišti tzv. meziskupinové konflikty, mají nejčastější příčinu v korespondující závislosti jednotlivých osob. Konflikt může být ihned viditelný, ale často se může jednat o konflikt záměrně skrytý. Manažer skupiny musí vztahy ve svém týmu analyzovat a případným skrytým konfliktům předcházet, protože takto skrytý konflikt má za příčinu nefunkčnost a neefektivnost týmu a následné nedosažení stanoveného cíle. Vnímavému manažerovi mohou před vznikem konfliktu pomoci následující příznaky skrytých konfliktů v pracovní skupině:

Technické faktory:

- hluk na pracovišti,
- nefunkční komunikační procesy,
- příliš mnoho lidí na pracovišti,
- nefunkční pomůcky a prostředky.

Psychogenní faktory:

- negativní postoj či charakterové a společenské vady,
- malá flexibilita,
- úzce zaměřené negativní vlastnosti,
- přecitlivělost, nepozornost a roztržitost,
- komunikační schopnosti,
- únava, stres a přepracovanost.

Sociogenní faktory:

a) formální sociogenní faktory:

- neúplné či nepřesné informace o rozsahu a obsahu pracovní náplně,
- chybné pracovní zařazení,
- odlišné vnímání hodnocení zaměstnance,
- rozpor v normách a nařízeních organizace,
- nedostatečná či chybná komunikace,
- nedostatek uznání,
- nedostatečný management.

b) neformální sociogenní faktory:

- střet zájmů či cílů jednotlivců i celého pracovního týmu,
- nenaplněná očekávání a předsevzetí,
- střed hodnot.

1.1.2 Vznik konfliktů

Pro vznik konfliktu musí být přítomna, alespoň jedna výše uvedená příčina, ale ani samotná příčina nemusí nutně znamenat vznik konfliktu. K příčině konfliktu musí být také potencionální opozice. Z klidné a vyrovnané situace se začnou objevovat varovné signály ve formě nervozity aktérů, hlasitý projev, výrazná gestikulace atp. Než se objeví tyto signály, je možné situaci řešit pouze jako komunikační problém.

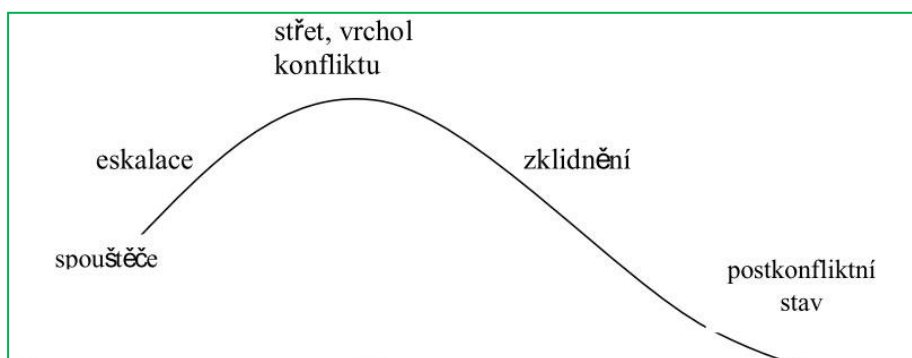
Vznik konfliktu má příčinu v následujících aspektech:

- jeden z aktérů zhodnotí situaci jako příliš omezující a přejde do konfliktu,
- potencionální výhra v běžné diskuzi je minimální, tudíž přejde do konfliktu,
- pokud zmizí autorita a taktnost mezi aktéry, přejdou do konfliktu.

1.1.3 Průběh konfliktů

Jako každá situace či proces, i konflikt má svůj průběh, který je zobrazen na obr. 1.

Obrázek 1: Průběh konfliktu



Zdroj: AKTIVNÍ MÁMA, online, cit. 2010-04-07

Spouštěč

Spouštěčem může být cokoliv, co nabudí aktéry ke konfliktní reakci, např.:

- situace = klima, hluk, prostředí, procesy, komunikace a předávání informací atp.,
- lidé = nevlídná osoba, diametrálně odlišná osoba, dav lidí,
- naše já = zdravotní stav, obava, temperament, chybný time management.

Eskalace

Jakmile se nahromadí několik spouštěčů, konflikt přechází do eskalace. Zde se začne hromadit napětí, aktéři jsou podráždění, ale stále racionální.

Střet, vrchol konfliktu

Zde už je konflikt plně vyhrocen, racionalita je již plně potlačena. Oba aktéři jsou již v postavení soupeře.

Zklidnění

V této fázi již dochází k uvolnění, ztišení nastalé situace a souhrnná rekapitulace. Aktéři konfliktu jsou, ale stále podráždění a stačí sebemenší popud a konflikt se vrátí do svého vrcholu.

Postkonfliktní stav

Poslední fáze průběhu konfliktu. Zde je výrazná racionalizace chování při konfliktu. Moment, který je zejména vhodný pro zpětnou vazbu jako nástroj rozvoje a vývoje.

Pro vyhodnocení průběhu konfliktu a možného vývoje konflikt se využívá tzv. kontrolní seznam, který by měl analyzovat konflikt a připravit aktéra na efektivnější zvládnutí příp. dalšího konfliktu.

Kontrolní seznam: Průběh konfliktu

1. Jaká byla historie konfliktu?
2. Jsou rozpoznány kritické vývojové body ve vývoji konfliktu?
3. Narůstá konflikt, zeslábl nebo se změnil jiným způsobem?
4. V jakých situacích se konflikt rozhořívá a ve kterých naopak ochlazuje?
5. Co je vhodnější - konflikt popohánět nebo zeslabovat?
6. Existují situace, kdy je možné si od konfliktu zachovat odstup?
7. Jaké možnosti řešení konfliktu jsou navrhovány - kým a v jakých situacích?

8. Jak vypadají pokusy řešit konflikt?
9. Jak zacházet s konflikty?
10. Vyváznout ze začarovaného druhu negativních emocí není jednoduché. Kdo se však konfliktům postaví a přistupuje k nim strategicky, může se přehoupnout do spirály vedoucí k úspěchu (Eberhard, 2003, s. 87).

1.1.4 Dopady konfliktů

Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů, ať už vztah, firma nebo státní zřízení, by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se (Medlíková, 2012, s. 17).

Všeobecně rozšířená premisa o dopadech konfliktů je jednoznačně negativního rázu. Ovšem konflikt může mít i pozitivní dopad či přínos. Může pozitivně ovlivňovat další vývoj vztahu či může být pohonem a motorem pro vývoj firmy.

Pozitivní dopady a přínosy konfliktu:

- upozornění na problém,
- zvyšuje angažovat a motivaci k danému problému,
- může vést k novému poznatku,
- udává a určuje postoje,
- brání nečinnosti a apatii,
- vede k sebepoznání,
- podněcuje změny,
- při konfliktu si aktéři uvědomí hodnoty firmy, tím posilují hodnoty,
- je inspirací pro lepší výkony, zvyšuje kreativitu a tvořivost,
- pokud je konflikt na patřičné úrovni, zvyšuje výkon a celkově posiluje produktivitu.

Negativní dopady konfliktu:

- energie vynaložená špatným směrem – pracovní úsilí a motivace nejsou vynakládány na to, pro co organizace existuje, ale pro blokaci akcí a potření protivníka,

- vychýlené a zkreslené úsudky – vnímání a úsudky aktérů konfliktu se stávají nepřesnými a zkreslenými. Vzniklé chyby jsou přisuzovány okolí, jen ne vlastním nedostatkům,
- psychologické důsledky porážky – poražení popírají nebo překrucují fakt své porážky, hledají viníky na všech stranách,
- nedostatky v koordinaci a kooperaci – v konfliktu kladou skupiny své cíle nad vše ostatní. Tyto cíle bývají negativně formulované a pojímané,
- nezodpovědné chování – po takovém řešení, které účastníkům konfliktu nevyhovuje, se uchylují k rezignaci a k nižší aktivitě,
- ovzduší nedůvěry a podezřívání – vytváří se apriorní ovzduší nedůvěry vůči úmyslům a činům zneprátelených stran (Čákr, 2000, s. 64-65),
- v případě, že je konfliktu přítomna i veřejnou má negativní vliv na image firmy,
- konflikty způsobují stres, negativismus, frustraci, pracovní nespokojenost a dlouhodobý konflikt může vést až ke zdravotním komplikacím,
- konflikt může zakrývat příčiny vzniku konfliktu,
- Může mít regresivní dopad na výkon, komunikaci a vztahy mezi aktéry,
- Může rozložit skupinu a bránit efektivnímu řešení.

Zda je důsledek pro firmu pozitivní či negativní záleží na více faktorech např. na věcném obsahu konfliktu, rozvinutosti konfliktu, charakteru konfliktu, samotných aktérech a konečném řešení konfliktu.

1.1.5 Řešení konfliktů

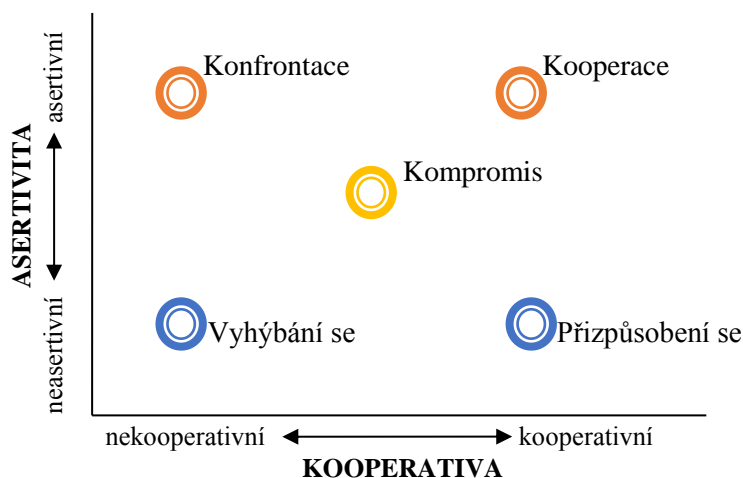
Při řešení konfliktů se využívá standardizovaný postup, který má své ustálené fáze. Podstatní jsou první dvě fáze, které určují následný spád a klima při řešení konfliktu. Cílem řešení konfliktu je především dosažení určité dohody, která bude očekávána a postupně realizována.

Fáze řešení konfliktu:

1. fáze: Identifikování a definování problému, který konflikt zapříčinil – zde je prioritní zaměřit se na problém objektivně a ne na aktéra, který je v konfliktu zainteresovaný.
2. fáze: Odsouhlasení problému a generování možných způsobu řešení – obě strany si musí uvědomit, kde je problém a proč problém vznikl. Nejefektivnější cestou k vyřešení konfliktní situace je zapojení obou aktérů do vyhledávání řešení.
3. fáze: Vyhodnocení individuálních způsobů řešení – jejich dopady, negativa, pozitiva a průběh.
4. fáze: Výběr, potvrzení a odsouhlasení vybraného řešení - řešení musí být přípustné pro obě strany a musí řešení vzájemně odsouhlasit, v případě absence souhlasu bude řešení neefektivní.
5. fáze: Implementace – přímá realizace vybraného řešení konfliktu. Realizace musí probíhat dle odsouhlaseného způsobu.
6. fáze: Zhodnocení výsledků řešení – zpětná vazba, co příště udělat jinak, jak předejít konfliktu. Co jsme od řešení očekávaly a zda bylo naše očekávání naplněno, případné odchylky byly způsobeny chybným či nespokojivým řešením.

Při řešení se praktikují různé styly a způsoby. Základní rozdělení stylů spočívá v asertivitě při řešení, tedy ve schopnosti prosadit vlastní názor či stanovisko. Neasertivní přístup je přístup, který je otevřený zájmům celé skupiny. Rozdělení přístupů znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Styly přístupů při konfliktu



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015

Asertivní přístupy:

- konfrontace (soupeření) = agresivní styl, který sleduje výhradně vlastní zájmy. Uznává pouze jednání výhra či prohra. Při využití tohoto přístupu se nebrání manipulaci či ignoraci protistrany. Může vést až ke vzniku nepřátelství,
- kooperace (spolupráce) = asertivní styl současně s kooperací. Respektuje zájmy druhé strany. Jedná se o spolupráci s oboustranným výhodným řešením,
- kompromis (dohoda) = mírně asertivní a mírně kooperativní styl. Obě strany konfliktu odpustí od části svých zájmů ve prospěch kompromisu. Není zde ani vítěz ani poražený, vzájemné ústupky se vyváží. Individuální cíle jsou obětovány ve prospěch společného cíle či zájmu.

Neasertivní přístupy:

- vyhýbání se = přístup, kde aktéři podceňují nejen vlastní zájmy, ale i zájmy protistrany. Jedná se tedy o nekooperativní styl, který má základ v přesvědčení, že konflikt je vždy škodlivý a výsledkem konfliktu jsou pouze negativní emoce a stres. Užití tohoto přístupu konflikt neřeší, ale dochází k prohlubování konfliktu a k frustraci účastníků,
- přizpůsobování se (ústup) = Kooperativní styl, kde jedna strana zcela odpustí od svých zájmů a podřídí se protistraně. Přizpůsobující se strany nechce oponenta

rozzlobit či si ho nechce odvrátit proti sobě. Chce zachovat dobré vztahy, což konflikt optimálně neřeší. V budoucnu může dojít ke zneužívání tohoto chování druhými osobami.

Přestože mají konflikty řadu společných prvků, každý nový konflikt je specifický a než používat stále stejný přístup je efektivnější konfliktní situaci vyhodnotit a určit si vhodný přístup.

1.2 Týrání na pracovišti

1.2.1 Šikana na pracovišti versus mobbing

Většina odborné literatury slovo mobbing překládá jako šikana. Není to však zcela přesné. Než se termín mobbing začal používat v názvosloví, používal se pro definici ponižování a potupy výraz „šikana na pracovišti“. Tento aspekt je nejspíše příčina častého zaměňování těchto výrazů. Šikana i mobbing mají společné znaky.

Mobbing i šikana jsou druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné důsledky. Obecně by se sice dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince (Svobodová, 2008, s. 20)

Podstatný rozdíl, který odlišuje mobbing od šikany je mezi kým se tento jev probíhá. Mobbing se výlučně odehrává mezi dospělými jedinci, a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je armáda nebo škola. (Svobodová, 2008, s. 20)

Šikana je snáze průhlednější, rozpoznatelná, a často provázená fyzickými útoky.

1.2.2 Mobbing a boxing

Mobbing

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 (Eberhard, 2003, s. 24).

Strategie mobbingu:

- úplná či částečná izolace postiženého = Takto postižený kolega je záměrně odmítán a nezačleněn do skupiny,
- šíření nesmyslných pomluv = cílem je postiženého ponížit či zesměšnit,
- sabotování výkonu pracovní činnosti = Nepředávají potřebné informace postiženému. Ten se tím dostává do nevědomosti a dalších záměrných potíží,
- znevažování výkonu a schopností postiženého = I bezvýznamná chyba dává prostor útočníkovi k ponížení či znevážnění postiženého,
- poškozování soukromého života = Tento typ teroru vykonává agresor prostřednictvím obtěžujících či výhružných telefonátů, emailů či SMS zpráv.

Nejčastějšími oběťmi mobbingu se stávají slabší jedinci, kteří nemají rodinné zázemí, nezapadají do kolektivu, jsou výrazně odlišní, atd. Další obětí se často stává nový spolupracovník, který nastupuje do již sehraného a semknutého kolektivu. Paradoxně se obětí mobbingu stává i úspěšnější či aktivnější kolega, který může být součástí týmu. Tyto pracovníky mohou agresori považovat za hrozbu ve všech směrech.

Postižený se může mobbingu předcházet a následně čelit především vyrovnanou osobností. Prioritní je zde dostatečná sebedůvěra, odolnost vůči stresu, schopnost řešit konflikty a vyvinuté argumentační schopnosti.

Fáze mobbingu:

1. fáze = Náznaky prvního napadení na základě nějakého špatně nebo zcela nešetřeného problému, z nich vykrytalizuje oběť.

2. fáze = Útoky na oběť se zintenzivňují a jsou stále častější. Vzniká psychický teror. Oběť je ponižována a urážena a snižuje se tak její schopnost sebeovládání.
3. fáze = Oběť je zoufalá, vyhledává lékařskou a psychologickou pomoc. Střídají se u ní stavy deprese a agrese. Necítí se akceptována a začíná si uvědomovat své vyloučení ze sociálně-pracovního prostředí.
4. fáze = Je nastoupena cesta k izolaci. Oběť je již tak nápadná, že se tím musí začít zabývat i nadřízený.
5. fáze = Oběť opouští podnik, v mnoha případech dostává odstupné. Nezřídka je následkem nezaměstnanost a ztroskotání dlouholetých partnerských vztahů (Eberhard, 2003, s. 24).

Bossing

Bossing je stejně jako mobbing psychický teror a nátlak na pracovišti, který se projevuje opakovaně a přetrvává delší dobu. Zásadní rozdíl od mobbingu je, že u bossingu je útočníkem nadřízený. Bossing se projevuje zadáváním nesmyslných, extrémě lehkých či naopak nesplnitelných úkolů.

Základními příčinami bossingu jsou:

- obava o pozici a postavení, případně žárlivost na efektivnějšího pracovníka,
- obava o ztrátu kontroly nad podřízenými,
- hněv na firmu či přílišný tlak z vedení na manažera či vedoucího,
- negativní vlastnosti managementu.

Základní možné strategie prostřednictvím bossingu jsou:

- přidělování jednotvárné či nesmyslné práce,
- přidělování nevhodných úkolů,
- přidělování nereálného úkolu,
- nepřetržitá kontrola postiženého vedoucím pracovníkem,
- nečekané změny ze strany vedoucího pracovníka,
- záměrné snižování kompetencí agresorem,
- pracovní izolace,
- znevažování psychického rozpoložení postiženého jedince.

1.2.3 Sexuální obtěžování

Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání či určitá aktivita se sexuálním podtextem v jakékoliv formě, které je obětí vnímáno jako nevídané, nevhodné či urážlivé. Dopad sexuálního obtěžování má za následek snížení důstojnosti fyzické osoby, či k vytvoření prostředí, které je nepřátelské, ponižující a stresové.

Sexuální obtěžování se objevuje v mnoha formách. Mezi nejsnadnější a nejčastější formy se řadí dvojsmyslné vtipy, verbální i neverbální sexuální urážky a narážky, flirtování mezi kolegy, nepřijatelné dotazy ohledně sexuálního života a fyzické doteky. Vyvrcholením sexuálního obtěžování je přímý sexuální útok, který může zanechat výrazné psychické následky na oběti.

Mezi základní znaky sexuálního obtěžování patří především nadbytečný a nežádoucí tělesný kontakt, nevhodné urážky, poznámky, náznaky, vtipy atd.

1.2.4 Další druhy psychického týrání

K výrazům mobbing a bossing se začaly používat i následující výrazy, které označují agresi na pracovišti, které je realizováno na pracovišti i mimo něj.

- Stalking (pronásledování) = Zde se běžná pozornost mění v intenzivní sledování. Jde o zlovolné a úmyslné pronásledování a obtěžování. U oběti se výrazně snižuje kvalita života a ohrožuje její bezpečnost. Stalker opakovaně a dlouhodobě kontaktuje oběť formou dopisů, dárků, emailů, SMS zpráv, telefonáty atp.
- Staffing = Podřízený tyranizuje svého nadřízeného.
- Chairing = Boj o vedoucí postavení, kdy agresor využívá nejen přímou agresi, ale i šikanu a psychický teror.
- Defaming a shaming = Jde o otevřený a neférový útok na pověst jednotlivce či skupiny. Shaming označuje konkrétní pomluvy, defaming se provádí prostřednictvím médií, kdy zpochybňují výrobek, firmu či danou osobu.
- Dissen = Tato agrese se týká diskriminace a to jak už z rasového hlediska tak i politického, náboženského, z hlediska pohlaví, věku atd.

1.3 Manažer a jeho role

Ve většině odborné literatury se předpokládá negativní vztah manažer versus konflikt. Ovšem praxe ukazuje, že manažer může konflikt i záměrně vyvolávat. Pro manažera, který je závislý na fungujícím a efektivním týmu je někdy zájmové rozdělit svoji skupinu tak, aby se nesemkla proti němu. Toto je vcelku běžná praxe. Zda je toto jednání etické a fungující je už otázkou druhou.

Ať už jde o jakýkoliv konflikt, musí si manažer prvotně ujasnit svou roli v konfliktu. Nejhorší variantou je apatie a nečinnost manažera, tudíž postup procesu řešení ze strany manažera je pro tým klíčový. V praxi se setkáváme i s variantou, že manažer, aniž by znal původ konfliktu, automaticky se přikloní na stranu oblíbenějšího aktéra či aktéra, který je výkonnější a tudíž pro manažera klíčový.

Příslušná role manažera, závisí především, na množství kontroly si chce manažer zachovat. Manažer, jakožto třetí strana v konfliktu neboli prostředník, si může vybrat z následujících třech možností, jak konflikt řešit (Čakrt, 2000, s. 88-89):

Obrázek 3: Role manažera v konfliktu

		Procesní kontrola	
		Vysoká	Nízká
Výsledková kontrola	Vysoká	Arbitráž	
	Nízká	Zprostředkování	Delegace

Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015

- arbitráž = Zde příslušný manažer zaujímá roli soudce. Tento přístup se uplatňuje především tam, kde došlo k hrubému porušení pravidel a verdikt je poměrně jednoduchý, přesto manažer musí najít řešení, které odsouhlasí obě strany. Nesmí upřednostňovat či znevýhodňovat žádnou z postižených stran,
- delegace = V rámci kompetencí přeneše manažer řešení na příslušné aktéry konfliktu. Užívá ho často manažer, který se nechce konfliktem zabývat,

- mediacie (zprostředkování) = manažer se zde vzdá části svých pravomocí na podobu konečné dohody, ale ponechá si kontrolu nad celým procesem řešení konfliktu. Manažer pomocí manažerských nástrojů vede aktéry k tomu, aby samy a společně našly řešení nastalé situace. Toto je nejlepší varianta, ovšem ne každý manažer je schopen tohoto postupu tak, aby bylo, dovršeno cíle. Je to především absencí zkušeností, chybné komunikace, nedostatkem autority, chybným vedením, či ponecháním velkého prostoru pro aktéry, absencí kontroly atp. a v neposlední řadě i absencí nastolení pravidel, aby se konflikt již neopakoval.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Pomáháme Vám jít dál. Holá věta, za miliony korun. Věta, která se zaryla do paměti mnoha občanům této republiky. Zda plní výše zmíněné, by bylo na poměrně dlouhou polemiku a rozdílnost zkušeností a názorů, by stejně kýžený výsledek nezajistila, ale jaké je vlastně pracovní prostředí, kde pracují tisíce lidí, kde denně bojují o plnění plánů, kde kolektiv a tým je klíčové slovo, které se v tomto prostředí skloňuje častěji než klient. Jakým způsobem se zde řeší nastalé konflikty či problémy?

To jsou otázky, které mne vedou jednosměrnou uličkou při výběru firmy. Firma, která působí na českém pojistném trhu více než 185 let. Firma, která na českém trhu zaujímá 23,9 % tržního podílu. Tato firma se nejen svou tradicí a historií, ale i počtem zaměstnanců řadí mezi největší pojišťovny na českém trhu.

V praktické části tohoto textu budu analyzovat pracovní prostředí a navrhu řešení předcházení vzniku konfliktu v České pojišťovně a.s..

2.1 Představení podniku

2.2.1 Základní informace

Obchodní jméno: Česká pojišťovna a.s.

IČO: 45272956

DIČ: CZ699001273

Sídlo: Spálená 75/16, 113 04 Praha 1

Den zápisu do Obchodního rejstříku: 01. 05. 1992

Právní forma: Akciová společnost

Spisová značka: 1464 B, Městský soud v Praze

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:

- pojišťovací činnost podle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví,
- zajišťovací činnost pro všechny typy zajišťovacích činností dle zákona o pojišťovnictví,

- činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností.

Počet členů statutárního orgánu: 6

Počet členů dozorčí rady: 3

Základní kapitál: 4 000 000 000 Kč, splaceno 100 %.

Kmenové akcie na jméno 100 000, počet akcií: 40 000 v zaknihované podobě.

Česká pojišťovna a.s., vznikla roku 1827 v České republice. Řadí se mezi největší pojišťovny v České republice s největším tržním podílem.

Aktuálně zaměstnává 3900 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 5600 obchodní poradců zaměstnaných formou spolupráce na živnostenský list. Po České republice disponuje s více než 4500 obchodními místy.

Česká pojišťovna získala řadu nezávislých ocenění za webovou prezentaci, za produkty a za nové mobilní aplikace, které usnadňují klientům správu jejich pojištění.

Česká pojišťovna a.s., je od r. 2008 součástí Generali CEE Holding, jedné z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě. Ve střední a východní Evropě působí v celkem 10. zemích, např. v Polsku, Maďarsku, Chorvatsku, Rumunsku, na Slovensku atd. Ve světě působí ve více než 60. zemích světa, zaměstnává více než 78 000 lidí a spravuje více než 65. milionů účtů. Generali se zaměřuje na klíčové trhy, které jsou v Itálii, Francii a Španělsku.

Obrázek 4: Logo firmy



Zdroj: ČESKÁ POJIŠŤOVNA, online, cit. 2013-03-21

Obrázek 5:
pobočky v



Ukázka vzhledu
Náchodě

Zdroj: FIRMY, online, cit. 2014-04-01

2.1.2 Vedení společnosti

Statutární orgán = Představenstvo

- Luciano Cirin – předseda představenstva,
- členové představenstva – Petr Bohumský, Štefan Tillinger, Jiří Fialka, Marie Kovářová,
- Jaroslav Mlynář – místopředseda představenstva.

Společnost zastupují společně vždy alespoň dva členové představenstva, z nichž jeden musí být předsedou nebo místopředsedou představenstva.

Dozorčí rada

- Gianluca Colocci – člen dozorčí rady,
- Martin Sturzlbaum – předseda dozorčí rady,

Akcionáři

- CZI Holdings N.V.

2.1.3 Služby podniku

Analyzovaná firma se pohybuje na pojistném trhu. Poskytuje širokou škálu pojistných krytí v občanském a podnikatelském životě pro nenadálé situace.

Prvotní klasifikace produktů vychází z působnosti klienta, zda jde o fyzickou osobu, fyzickou osobu podnikatele či o právnickou osobu. Pojišťovna kompletně sjednává individuální pojištění pro všechny výše zmíněné klienty.

Své produkty následně řadí do dvou základních skupin a to životní a neživotní pojištění. Prvotní služba, která je pro ČP prioritou, je kompletní finanční poradenství, kde zhodnotí stávající situaci klienta a následně navrhne individuální pojistný plán tak, aby v případě jakékoliv nenadálé situace klient byl dostatečně kryt a chráněn.

Identifikace základního rozdělení produktů vychází z rizik, které se pojišťují.

Pojištění pro občany:

- a) Do složky životního pojištění spadají produkty:
 - pojištění života dospělé i nezletilé osoby,
 - penzijní a důchodové pojištění,
 - pojištění krytí úrazu včetně asistence,
 - pojištění pohřbu.
- b) Do složky neživotního pojištění řadí produkty:
 - komplexní pojištění motorového vozidla,
 - komplexní pojištění nemovitého i movitého majetku,
 - krátkodobé i dlouhodobé cestovní pojištění,
 - pojištění občanské odpovědnosti v zaměstnání i v soukromém životě,
 - pojištění zvířete.

Pojištění pro firmy:

Do této kategorie ČP řadí nejen živnostníky a právnické osoby, ale také bytová družstva, města atp. Klient má možnost zvolit si nadefinovaný pojistný program pro podnikatele či si sestavit individuální pojištění požadovaného rizika.

Pro firemní klientelu individuální pojištění rozděluje:

- komplexní pojištění motorového vozidla,

- komplexní pojištění nemovitého i movitého majetku,
- krátkodobé i dlouhodobé cestovní pojištění,
- pojištění profesní odpovědnosti,
- pojištění lesů, plodin a zvířat,
- pojištění finančního krytí.

Mimo pojistných služeb dedikuje i poradenství v oblasti kolektivního investování a hypotečních úvěrů. V oblasti investic Česká pojišťovna vlastní jednu z nejvýznamnějších investičních společností v České republice ČP INVEST, která spravuje majetek přesahující 25 miliard Kč v investičních fondech.

V oblasti hypoték umožňuje veškeré transakce s hypotékou spojené, od základního poradenství, konsolidace, restrukturalizace až po zřízení hypotéky. Pro tuto službu má vyškolené hypoteční specialisty, kteří se věnují pouze hypotečním úvěrům.

V brzké budoucnosti rozšíří svou strukturu produktů o spotřebitelské a hotovostní úvěry, kde bude nabízet obdobné služby jako u hypotečních úvěrů.

2.1.4 Zaměstnanci

Česká pojišťovna a.s. využívá koncept dvojího pracovního poměru. Část zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr a část zaměstnanců pracuje na základě živnostenského oprávnění jako výhradní pojišťovací agenti. Tyto pracovní sekce jsou od sebe zcela odděleny a ke každé sekci je z pohledu managementu zcela jiný přístup. V mé práci se budu výhradně zabývat sekcí zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, protože zde, mi byl umožněn dostatečný přístup k informacím. Dalším aspektem vybrané sekce je klíčový fakt, že výhradní pojišťovací agenti pracují poměrně individuálně, tudíž potenciál konfliktu je zde v minimální četnosti a na nižší úrovni než u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou součástí týmů nejčastěji o velikosti 2 – 6 zaměstnanců, podle velikosti pobočky. Mají individuální a týmové obchodní plnění plánů, který je na bázi denního sledování a vyhodnocování. Obchodní poradci se

rozdělují na poradce junior a senior, dle dosažených kvartálních výsledků. Obě tyto skupiny jsou přímo podřízeni manažerovi oblasti. Manažer oblasti spravuje svěřenou oblast o velikosti 4 – 6 poboček s průměrně 20. zaměstnanci.

2.1.5 Podnikové prostředí

Relativní síla jednotlivých zaměstnanců, podnikových funkcí, podnikové obchodní strategie, značná konkurence a silná orientace na výsledky managementu vytváří podmínky pro stresové a konfliktní prostředí. Přestože zaměstnanci pracují a fungují v týmu, detailně se analyzuje i individuální plnění obchodní plánů, což má za následek soupeření mezi zaměstnanci. Konflikt je vždy a všude přítomný fenomén, na jeho potlačení závisí především přístup managementu a podnikové prostředí.

Přímý management v analyzovaném podniku se skládá z jednoho manažera oblasti, který spravuje a řídí celou agenturu, která se skládá z maximálně 20. poradců.

V analyzované oblasti jsou dva manažeři, kteří mají poměrně podobný přístup k zaměstnancům i styl vedení. Jedná se o demokratický s prvky direktivního stylu. Negativním zjištěním je poměrně velká vytíženost manažerů a nemožnost osobní přítomnosti na každé pobočce každý den, tudíž i přes snahu řešit vzniklé konflikty či spory ihned, pokud to tendence konfliktu vyžaduje, musí řešení odložit až na návštěvu pobočky.

Podnikové prostředí naplňuje veškeré požadavky a prostředky k výkonu pracovní činnosti. Zaměstnanci jsou s technickými i informačními technologiemi spokojeni.

Klima podnikového prostředí je již věc jiná. Protože analyzovaná firma působí na pojistném trhu, kde se neustále zvyšují požadavky na ziskovost a konkurenceschopnost jsou zaměstnanci vystaveni jistému tlaku na pracovní výkon, který negativně ovlivňuje nejen přístup k pracovnímu výkonu, ale také k firmě jako zaměstnavateli.

Přestože zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům řadu výhod a benefitů jejich spokojenost v zaměstnání je na nedostačující úrovni. Z druhé strany jsou poměrně vysoce spokojeni se svými přímými nadřízenými, což jim prostředí dosti zpříjemňuje.

V pracovním prostředí je poměrně vysoká převaha žen. Spojením ženského kolektivu, tlaku a výrazné zacílení na výkon vyvolává časté, ale drobné konflikty, ohledně plánu plnění, obsluhy klientů, ale i drobnosti jako jsou nezavřené vstupní dveře do společných prostor či zapomenutí vypnutí hlasitosti mobilního telefonu. Již tyto aspekty jasně ukazují na poměrně vysoké riziko vzniku pracovních konfliktů.

Řízení ženského kolektivu je obtížné a vyžaduje to vyzrálou, autoritativní a vzdělanou osobu, která bude tým dostatečně motivovat a bude neustále alarmovat vztahy na pracovišti tak, aby zabránila zbytečným konfliktům.

2.2 Metody výzkumu

V rámci svého šetření, jsem se zabýval identifikací a analýzou konfliktních situací, vztahů mezi zaměstnanci, podnikové prostředí, management firmy a jeho spolupráci s podřízenými a v neposlední řadě vztahy mezi firmou a podřízenými na vybraném pracovišti.

Při šetření jsem aplikoval tři základní metody: pozorování, dotazníkové šetření a studium interních materiálů podniku včetně webových stránek, tak abych získal

2.2.1 Pozorování a dotazování

Pozorování a dotazování proběhlo přímo ve firmě v průběhu pracovní doby s cílem získat primární a sekundární data.

Prioritním výstupem šetření, bylo analyzovat nejčastější příčiny konfliktu, prozkoumat vztahy mezi zaměstnanci, dále analyzovat management firmy a jeho spolupráci s podřízenými a v neposlední řadě vztahy mezi firmou a podřízenými. Výsledky šetření mi posloužili k analýze současného stavu, dále při tvorbě návrhů na zlepšení řešení konfliktů a jejich prevenci v pracovním prostředí.

Pozorování a dotazování byli obchodní poradci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr v průběhu jejich pracovní doby a v jejich pracovním prostředí na pobočce.

2.2.2 Dotazníkové šetření

K praktickému výzkumu bylo osloveno 30 zaměstnanců ze dvou oblastí v jižních Čechách pracujících na liniové obchodní pozici jako obchodní poradce junior i senior, kterých se konfliktnost nejvíce dotýká. Respondentům byl zaslán dotazník s 30. otázkami v elektronické podobě, kde byla možnost pouze jedné odpovědi. Otázky i odpovědi dotazníku byly formulovány stručně a jednoduše tak, aby bylo zamezeno dvojího výkladu či jiné polemice. S ohledem na požadovaný výstup jsem použil přímé dotazování a uzavřené odpovědi. Všechny dotazníky byly postoupeny, zpracovány a následně odeslány zcela anonymně tak, aby byla maximálně zachována objektivita získaných výstupů. Respondenti byli seznámeni s anonymitou dotazníkového šetření a s tím, že jejich odpovědi nebudou zneužity. Návratnost dotazníků byla 100%. Vzor dotazníku je součástí přílohy.

2.2.3 Studium interních materiálů a webových stránek

Tato metoda sloužila především k získání sekundárních dat a k detailnějšímu porozumění některých vztahů a vzniklých situací. Metoda spočívala v rozboru pracovního prostředí z pohledu zaměstnance, co se týče pracovních smluv, směrnic, organizace, technologií atd. Interní materiály sloužily i k získání obecných informací o produktech firmy, o způsobu jednotné obsluhy klientů a celkově o struktuře podniku.

Tabulka 1: Časový harmonogram při sběru dat

Metoda	Od	Do
Pozorování a dotazování	16. 03. 2015	17. 03. 2015
Dotazníkové šetření	16. 03. 2015	20. 03. 2015
Studium interních materiálů a webových stránek	16. 03. 2015	30. 03. 2015

Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015

2.3 Diagnostika zjištěných výsledků šetření

Při aplikaci metod šetření jsem došel k následujícím výsledkům:

2.3.1 Pozorování a dotazování

Cílem zde bylo analyzovat nejčastější příčiny konfliktu, prozkoumat vztahy mezi zaměstnanci, analyzovat management firmy a jeho spolupráci s podřízenými a v neposlední řadě vztahy mezi firmou a podřízenými.

V období od 16. 03. 2015 do 17. 03. 2015 bylo zaznamenáno 5 konfliktů. Všechny zaznamenané konflikty byly lehkého až středně závažného rázu, žádný z konfliktů nevyvrcholil fyzickým napadením či hrubým porušením pracovní kázně.

Při tomto šetření jsem zjistil efektivní a aktivní účast managementu, který nejen naslouchal svým podřízeným, ale aktivně se účastnil i řešení konfliktů, které řešil efektivně a vhodným způsobem. Aktéry konfliktů otevřenými otázkami navedl k objasnění příčiny, následně odsouhlasili příčiny konfliktu, navrhli řešení, které odsouhlasili, a nastolil pravidla, aby se konflikt již neopakoval. Při analýze byli poradci s přímými manažery spokojeni a neměli k nim žádné podstatné výhrady.

Pracovní prostředí vnímají zaměstnanci jako silně stresující a často rutinní vlivem denního plnění obchodních cílů. Často přemýšlejí o změně zaměstnání. Vztahy mezi stálými kolegy vnímají pozitivně. Silně negativně vnímají nastavení plnění objemu prodeje a velkou fluktuaci.

Jako zaměstnavatele vnímají zaměstnanci jako silnou a stabilní firmu, která jim poskytuje vhodné a technologicky vybavené pracovní zázemí. Jsou dostatečně seznámeni se svými pracovními povinnostmi a mají dostatek informací o firmě.

Nesilnější negativum vidí v plnění objemu prodeje a v tlaku, který je na ně vyvíjen.

Při dotazování byla nastolena i otázka různých praktik týrání na pracovišti od sexuálního obtěžování, přes mobbing, bossing, agrese atd. Výskyt těchto praktik byl zaměstnanci zcela popřen. V některých případech se setkávají s agresivním klientem, který nesouhlasí s podmínkami pojišťovny. V tomto případě, mají oporu v kolegyni, v nadřízeném či předají klienta centrále, který většinou klienta uklidní. Dále jsou

zaměstnanci poměrně efektivně vyškoleni jak s těmito klienty jednat, aby situaci uklidnily.

Konfliktní situace měly v souhrnu 3 společné prvky.

1. Fluktuace

Vlivem vysoké fluktuace, která ve firmě panuje, je zapříčiněn vysoký stupeň konfliktního prostředí a potenciál konfliktu. Častým střídáním kolegů dochází ke ztížení budování pozitivních vztahů mezi kolegy. Nový zaměstnanec musí pojmout rozsáhlé množství informací, které musí poměrně v krátkém čase využívat a aplikovat. Toto firemní nastavení vnímají zaměstnanci jako frustrující a znemožňující provádět obvyklé pracovní výkony v požadovaném časovém rozhraní v důsledku neustálé podpory nových zaměstnanců. Zde efektivně nefunguje řízení managementu. Pokud by management vyčlenil jednoho pracovníka, který by se novému zaměstnanci plně věnoval s tím, že by měl úlevu například v plnění obchodního plánu či by dostal bonusovou složku ve formě náhradního volna, finanční odměny atp. situace by se uklidnila, nový zaměstnanec by obdržel veškeré potřebné informace, aniž by znemožňoval své kolegy od pracovní činnosti a dále by se zamezilo ostychu nových zaměstnanců na potřebné informace

Nadměrné fluktuaci nejen poškozuje image firmy, snižuje odbornost zaměstnanců, ale značně si zvyšuje nákladovost na zaškolení nových zaměstnanců. Prioritním cílem podniku by mělo být snížit fluktuace.

2. Zvyšující se pracovní nároky a špatné pracovní návyky

Další příčinou konfliktu byl stres ze zvýšení objemu plnění za daný kvartál.

Firma má za cíl neustále zvyšovat svůj podíl na trhu a tím přímou úměrou roste i naplánované plnění prodejů každému poradci. Bojem o každého příchozího klienta vzniká rivalita s vysokým konfliktním potenciálem. Poradci se obávají ztráty zaměstnání, a tudíž si přebírají domluvené klienty či předělávají produkty založené u jiného poradce tak, aby naplnili svůj denní cíl. Toto vše má za následek rozbroje a dohady. Vlivem tohoto aspektu nastávají i špatné pracovní návyky. Poradci neplněním veškerých aktivit s obsluhou a následným prodejem produktu nevykazují požadované aktivity, které mají mnohdy následný negativní dopad na celý tým, což je opět příčina

drobných konfliktů. Zde je zapotřebí pozitivního a okamžitě přístupného manažera tak, aby celou situaci uklidnil a potrestal pouze pracovníka, který si nesplnil dané povinnosti.

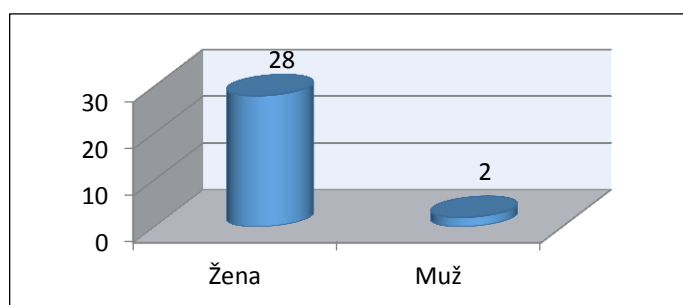
3. Onemocnění zaměstnanců či neplánované absence

Vedení firmy požaduje detailní naplánování absence na celý pracovní rok. V případě neplánované absence či onemocnění musí být jeho obchodní plán po dobu absence přidělen na ostatní poradce, tím se jejich plán plnění navyšuje. Toto nastavení má za následek přecházení onemocnění či nepřátelské atmosféry na pracovišti při dlouhodobém onemocnění některého z poradců. Stanovená výše kvartálního či ročního plnění poradců není v pravomoci manažera, který plány následně rozděluje, ale může při rozdělování plánu s neplánovanými absencemi kalkulovat a již je průměrně zahrnout do ročního plánu tak, aby byly tyto výpadky vykryty. Poradci tím nebudou ve stresu a nebude docházet ke konfliktům při onemocnění.

2.3.2 Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření byly zjištěny následující stanoviska.

Graf 1: Otázka č. 1 - Pohlaví respondentů?

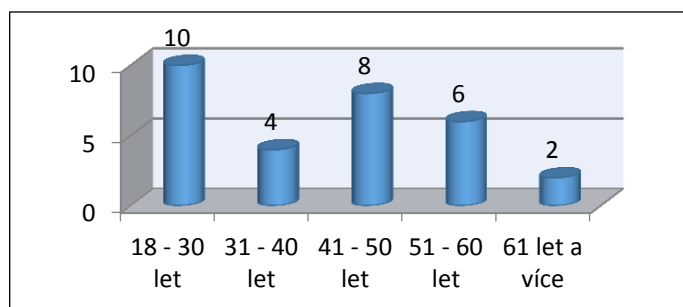


Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Z odpovědí vyplývá, že na analyzovaných agenturách pracuje 93 % žen a 7 % mužů. Převážně ženský kolektiv může vlivem značných antipatií, iracionální komunikace mezi kolegyněmi a nevráživosti vytvářet prostředí vhodné ke konfliktům. Je zde potřeba

analyzovat prostředí ze strany managementu a usměrňovat kolektiv do jednoho týmu, kde každý jedinec je kolečko, které tvoří jeden fungující celek.

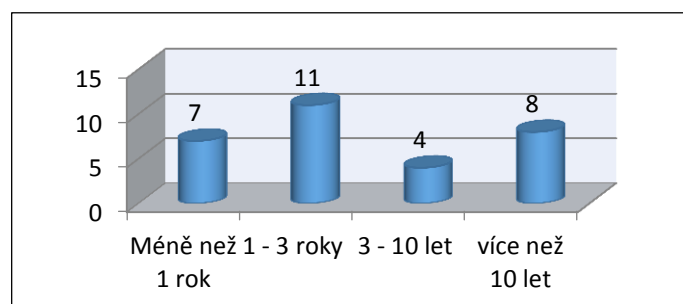
Graf 2: : Otázka č. 2 - Věk respondentů?



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Ze šetření vyplývá, že na pracovišti se vyskytují všechny věkové skupiny. Nejvíce jsou zastoupeny věkové skupiny 18 - 30 let a to 33 %, 26% zaměstnanců je v rozmezí 41 – 50 let a 20 % je v rozmezí 51 – 60 let. Pouze 13 % respondentů je ve věku 31 – 40 let a nejméně zastoupená věková hranice 61 let a více je pouze v 8 % zastoupení. Již vlivem poměrně značného věkového rozdílu nejvíce zastoupených věkových skupin mezi zaměstnanci může být příčina konfliktů. Nesouměrné věkové složení může znemožňovat formaci efektivního týmu. Takto nestejnorodá skupina může mít značné problémy při spolupráci a odsouhlasení na procesu pracovního úkolu. Zde je zapotřebí kvalitního lídra, který skupinu bude korigovat a bude předcházet konfliktům.

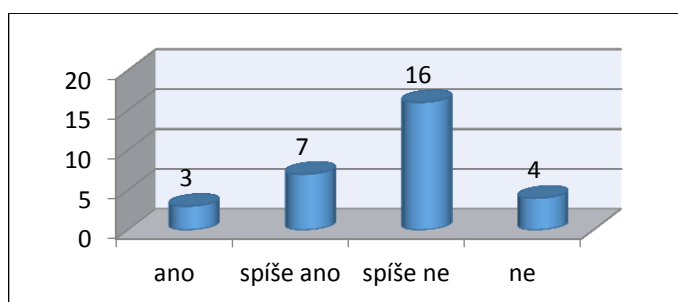
Graf 3: Otázka č. 3 - Délka zaměstnání v ČP?



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Z 30. respondentů pracuje ve firmě 23% méně než rok a 36 % v rozmezí 1 – 3 roky, což jsou poměrně alarmující ukazatelé. 27 % respondentů pracuje ve firmě více než 10 let a 13 % více než 10 let. Z analýzy vyplývá, že je v podniku poměrně velká náborovost a fluktuace zaměstnanců, což má negativní dopad na podnikové prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, plnění podnikových cílů a dává to značný prostor pro vznik a trvání konfliktů. Zaměstnanci při takovéto fluktuaci nenaváží dostatečně pevné vztahy, mohou zde vznikat problémy se začleněním do trvalého týmu a může zde být značný prostor pro šikanu, že negativních dopadů na psychiku nových jedinců vlivem ignorace pracovně starších kolegů.

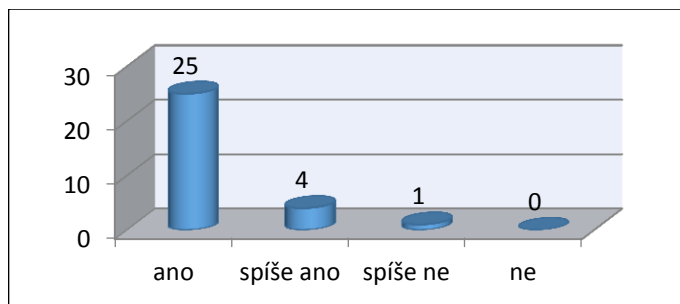
Graf 4: Otázka č. 4 - Respondenty práce baví a naplňuje.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Z odpovědí vyplývá, že 53% pracovníků práce nebaví a nenaplňuje jejich potřeby. 23 % pracujících práce spíše baví a naplňuje, 13 % práce zcela nebaví a nenaplňuje a 10 % práce zcela baví a naplňuje. Někdo by mohl oponovat, že tato otázka do oblasti konfliktů nenáleží, ale opak je pravdou. Podráždění a nespokojení kolegové šíří nejen negativní náladu, ale často mají problémy s plněním svých pracovních povinností a svým přístupem vyvolávají konflikty. V analyzované firmě je značná nespokojenost s náplní úkolů. Je zde na zvážení managementu, zda vybírá do svého týmu vhodné pracovníky, či zda nejsou zadávané úkoly nesmyslné, nesplnitelné či rutinní.

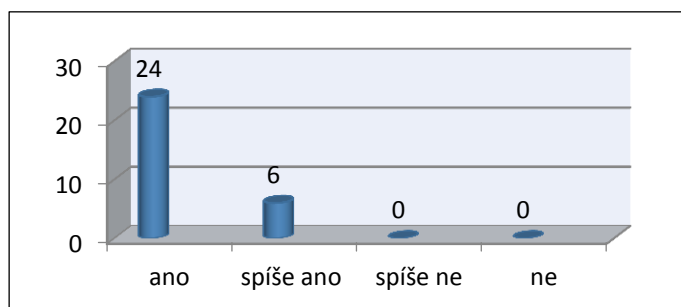
Graf 5: Otázka č. 5 – Respondenti znají náplň a výstupy pracovních činností.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

83 % dotazovaných znají náplň a cíle svých pracovních úkolů. Tento fakt ukazuje na efektivně fungující management a kvalitní komunikaci, což se projevilo i při mém pozorování a dotazování ve firmě.

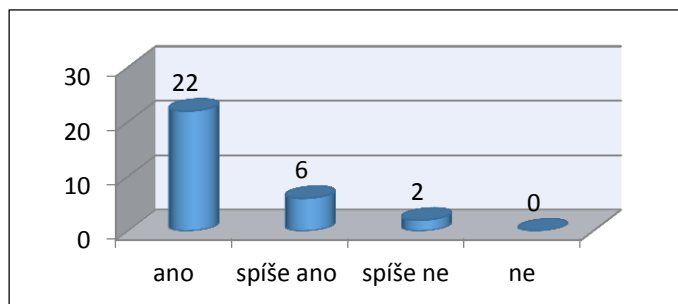
Graf 6: Otázka č. 6 – Respondenti úkolům vždy rozumí a znají termín splnění.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

U této otázky odpovědělo 80 % dotazovaný jednoznačně ano, což svědčí o efektivní komunikaci mezi vedením a podřízenými. Nenastává zde tedy problém, že by vznikaly konflikty vlivem dezorientace či neúplných informací. Snahou managementu by mělo být své postavení ještě zlepšit. Zbýlých 20 % nejisté ano bych přikládal k nově nastoupeným zaměstnancům, kteří mají zpočátku problémy se začleněním do kolektivu a jsou vystaveny přemíře informací, které musí rychle vstřebat a aplikovat v praxi. Souhrnně tedy mohu říci, že zaměstnanci znají prioritní úkoly své pracovní činnosti a ví, co se od nich očekává.

Graf 7: Otázka č. 7 – Respondenti mají dostatek informací a včas, o podniku a podnikovém plnění.

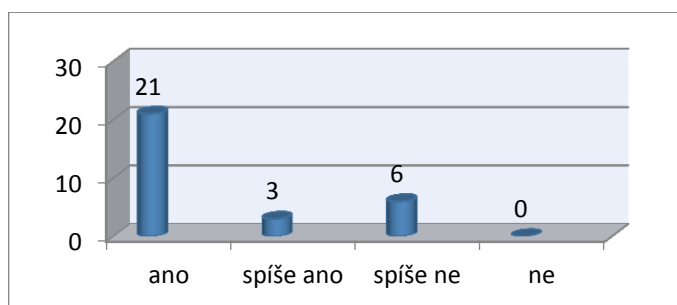


Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Pouze 7 % respondentů mají pocit, že nedostávají dostatek informací, což má opět velice pozitivní vliv na stupňovitý vývoj vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. 20 % respondentů se spíše přiklání ke kladné odpovědi, což bych opět přiřadil novým zaměstnancům.

Již při pozorování jsem zaznamenal nejisté odpovědi u nových zaměstnanců. Adaptaci má firma kvalitně zpracovanou, ale začlenění do praxe je již slabší stránkou, z důvodu chybějící aktivní osoby u nového kolegy, která by po nezbytnou dobu předávala své znalosti a zkušenosti na nové zaměstnance. Zaměstnanci mají tedy přehled o úkolech, které musí zpracovat, vysvětlení úkolů je dostatečné a srozumitelné, což jistě eliminuje vznik konfliktů na pracovišti.

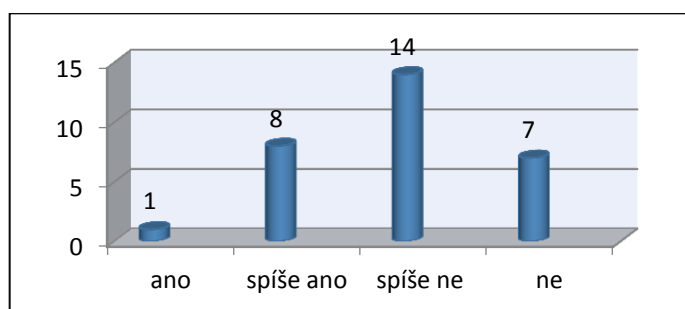
Graf 8: Otázka č. 8 – Pokud vznikne při řešení úkolu problém, respondenti vždy vědí, na koho se mohou obrátit.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

70 % dotazovaných mají informace jak postupovat při komplikacích ve zpracování úkolů. Objektivně lze konstatovat, že přímý nadřízený v tomto ohledu funguje efektivně.

Graf 9: Otázka č. 9 – Respondenti jsou dostatečně motivováni pro podávání požadovaných výkonů.

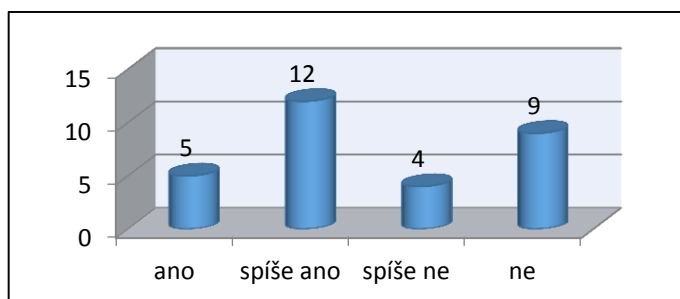


Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Na otázku týkající se motivovanosti zaměstnanců odpovědělo 70 %, že spíše nejsou motivováni či zcela demotivováni. Zaměstnanci si při dotazování často stěžovali na poměrně nízkou fixní i pohyblivou složku mzdy oproti požadovaným výkonům. Zaměstnanci sice mohou ovlivnit svou pohyblivou složku mzdy, ale musí prvotně splnit svůj obchodní plán, což se značnému počtu zaměstnanců nedaří. Další motivační prvky jsou zastoupeny, ale z výsledků je patrné, že pro zaměstnance nemají motivační význam.

Otázka týkající se motivovanosti může vyvolávat polemiku, zda souvisí s konfliktností, ale nespokojený a demotivovaný zaměstnanec, ať už náplní práce či vyšší mzdy může být příčinou vzniku a vyvoláváním konfliktů, proto je výstup této otázky velice podnětný pro návrhy na zlepšení a pro management firmy.

Graf 10: Otázka č. 10 - Své obchodní plány zaměstnanci plní v požadovaném objemu a termínu.

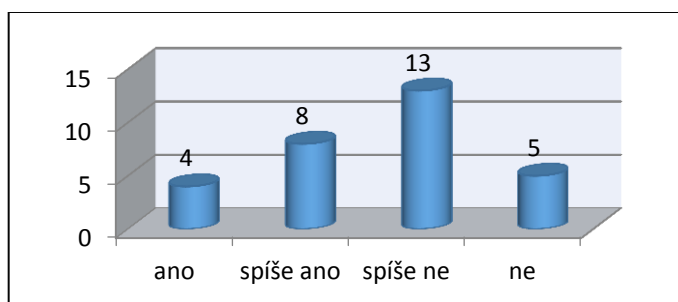


Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Toto je opět otázka směřovaná na spokojenost a reálnost plnění plánů tak, abych mohl posoudit, jak se daří plnit obchodní cíle. Odpovědi nejsou zcela uspokojivé 57 %

respondentů zcela či z části plní své plány. Firma požaduje plnění na 100% od všech zaměstnanců. Tento jev je dle dotazování dlouhodobý, tudíž nastavení a plnění plánu bude jedna z příčin vysoké fluktuace a následně vyvolaných konfliktů mezi zaměstnanci.

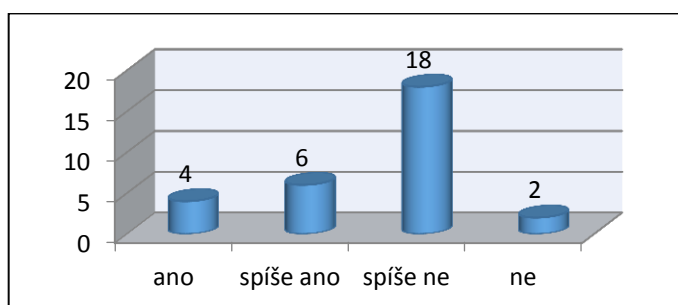
Graf 11: Otázka č. 11 - Objem jednotlivých obchodních plánů na poradce je rozdělován spravedlivě.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Za značný problém lze považovat odpovědi na otázku znázorněnou v grafu č. 11, kdy lze na základě odpovědí dotazovaných respondentů shledat, že většina zaměstnanců je přesvědčena o zvýhodňování jiných zaměstnanců, což bylo také zjištěno metodou pozorování. S ohledem na rozsah zjištěného problému by mělo dojít k řešení vzniklé situace ze strany managementu firmy, který tento stav do jisté míry zapříčinil.

Graf 12: otázka č. 12 - Respondenti se cítí být součástí fungujícího a přátelského kolektivu.

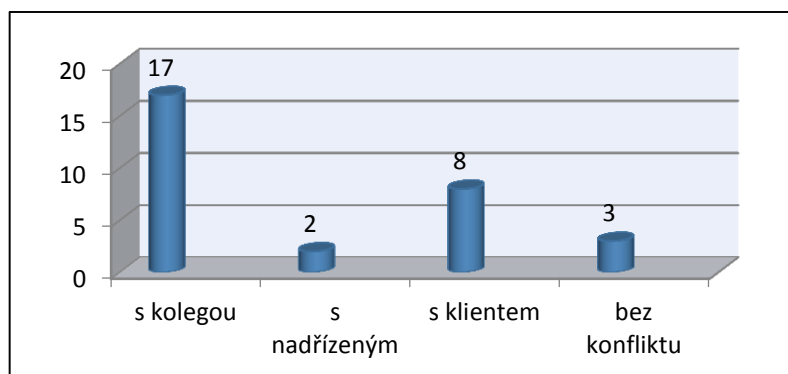


Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení této otázky je velice znepokojivé. 60 % dotazovaných pociťuje své prostředí z části neefektivní a nepřátelské, naopak 33 % respondentů jsou s funkčností

týmu spokojeni. Princip fungování pracovního prostředí v ČP je založen na týmovém prostředí, což se v analyzované oblasti nedaří. Vedoucí týmu by měl zaměřit na stmelení týmu, aby eliminoval vznik konfliktů a zvýšil spokojenost svých podřízených.

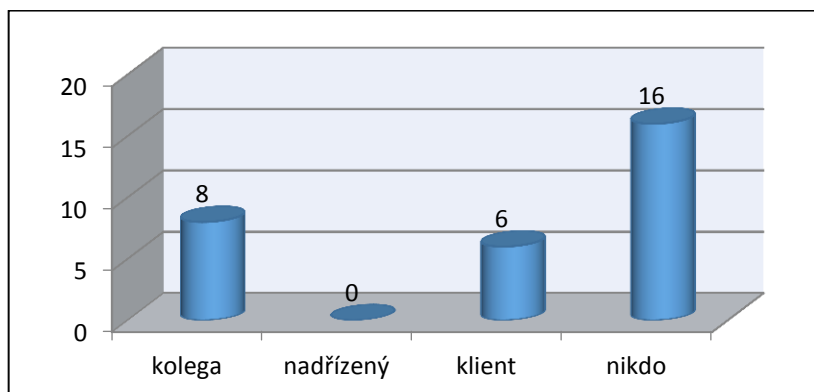
Graf 13: Otázka č. 13 - Za poslední 3 měsíce měl dotazovaný nejčastěji konflikt...



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

57 % dotazovaných se nejčastěji dostává do konfliktu s kolegou, 27 % s klientem, 10 % dotazovaných za poslední 3 měsíce nemělo žádný konflikt a pouze 7 % měly konflikt s nadřízeným. Z 30 dotazovaných 27 kladně odpovědělo na vznik konfliktu v zaměstnání. Tento výstup je velice alarmující a ukazuje na konfliktní prostředí, nejčastěji v rámci pracovního týmu, čemuž lze určitou měrou zabránit nejen v rámci týmu, ale i ze strany vedení.

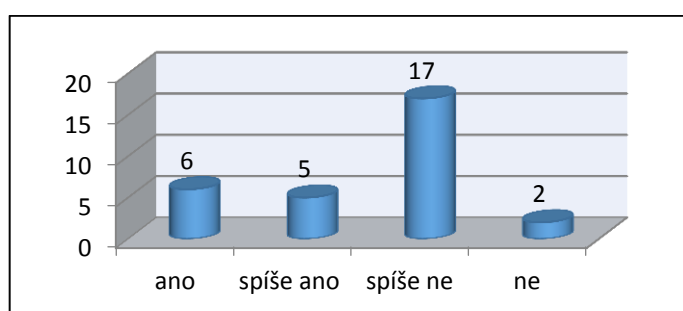
Graf 14: Otázka č. 14 - Za poslední 3 měsíce na respondenta hlasitě křičel či hrubě oslovoval/a nejčastěji...



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Přestože doposud vyplývá, že je ve firmě poněkud vyšší četnost konfliktů a respondenti vnímají své pracovní prostředí jako stresové, konflikty nemají tendenci přesahovat míru etického kodexu a jsou udržovány v mírnější či střední formě, aniž by došlo k vulgarismům a hlasitému projevu. Tím nám vzniká otázka, zda jde opravdu o závažné konflikty či o konflikty zapříčiněné antipatií, rivalitou, či pocitem méněcennosti, z důvodu slabších pracovních výsledků. Při pozorování byly tyto otázky celkem potvrzeny.

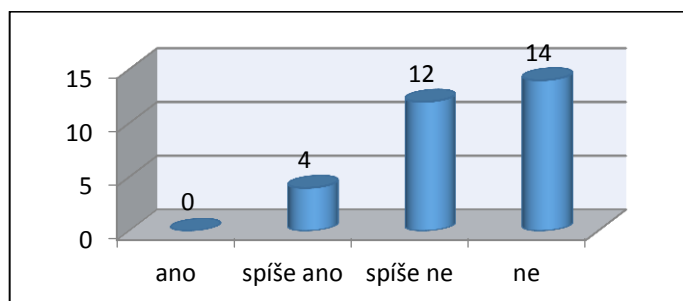
Graf 15: Otázka č. 15 - Svě pracovní prostředí respondent považují za konfliktní.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Objektivně lze říci, že vztahy mezi jednotlivými pracovníky mohou být další příčinou vzniku konfliktních situací na analyzovaném pracovišti. Přestože z celkového pohledu převažují pozitivní odpovědi, 37 % dotazovaných vnímá své prostředí za konfliktní, což je varovný signál a ukazatel stejně jako v případě grafu č. 12. Konfliktnost prostředí bych přiřadil rivalitě, ale i k již zmíněné velké fluktuaci zaměstnanců, což se zajisté odráží v odpovědích respondentů.

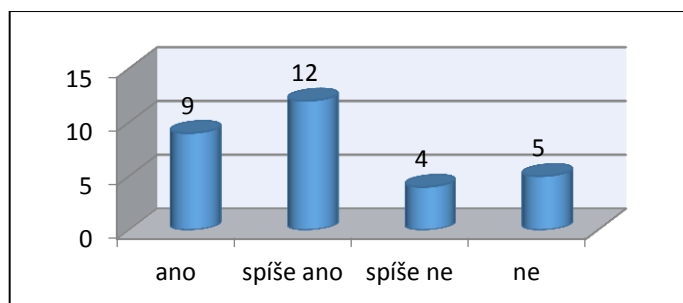
Graf 16: Otázka č. 16 – Respondent může vždy vyjádřit svůj názor.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

U této otázky se respondenti poměrně jednoznačně shodli. Ve firmě panuje direktivní postoj, kde není prostor pro vlastní názor. V průběhu pozorování a dotazování toto již bylo zjištěno, ale není to příčinou manažera, ale spíše komplexního vedení. Při potlačování názoru může zaměstnanec následně záměrně vyvolávat konflikty mezi týmem a vedoucím či i přímo v týmu tak, aby svůj názor přece jen projevil. Pokud bude dostatek prostoru pro polemiku a názor, budou více ztotožněni s nastavenými cíli a budou více spokojeni v zaměstnání, protože budou mít prostor pro sebeprosazení, což opět eliminuje vznik konfliktů.

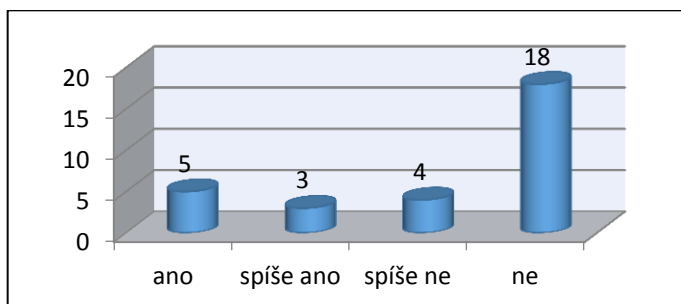
Graf 17: Otázka č. 17 - Za své pracovní výsledky je dotazovaný neustále kritizován/a.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Jak už bylo napsáno, ve firmě jsou nastaveny poměrně značně vysoké požadavky na pracovní výkon, což se odráží na plnění těchto úkolů a následné hodnocení. Pokud zaměstnanec neplní svůj plán, je na denním sledovacím rozhraní, kde je chválen za úspěchy, ale i kritizován za neúspěchy. Z pozorování jsem zjistil, že kritika není značná a spíše se jedná o prostor ke zlepšení. Zaměstnanec má i dostatek prostoru k vyjádření a k nápravě, má i dostatek nástrojů, jak situaci napravit, ale musí vytvářet požadované aktivity. Přesto přemíra kritiky může zaměstnance frustrovat, může vytvářet nepříjemné pracovní prostředí a následné konflikty mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a vedením. Zajisté není pozitivní, že respondenti takto vnímají přístup vedení a neberou kritiku jako konstruktivní.

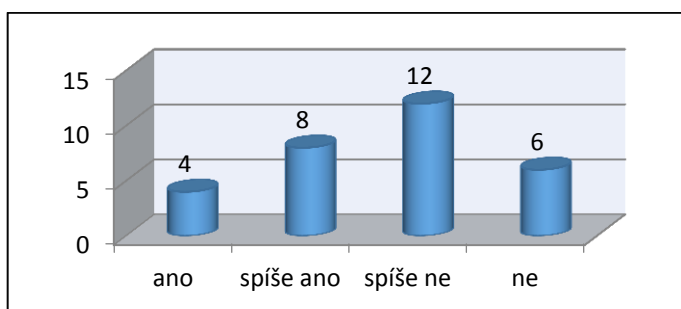
Graf 18: otázka č. 18 - V zaměstnání na dotazovaného ostatní dělají narážky a zesměšňují ho.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

U této otázky je velice pozitivní, že i přes stresující a nekolektivní prostředí nedochází k ponižování a urážení. Toto je velice pozitivní aspekt, který zamezuje vzniku konfliktů.

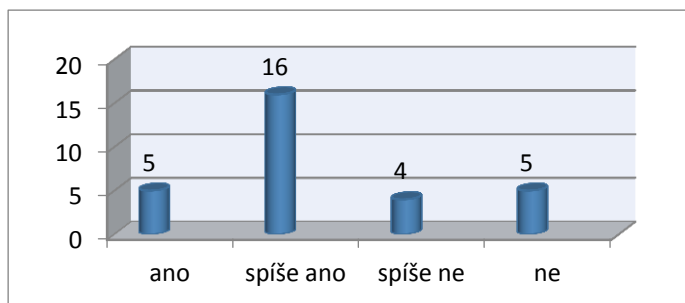
Graf 19: Otázka č. 19 - Se svými kolegy si navzájem pomáhají při plnění zadaných úkolů.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Zde se opět projevila určitá nekolektivnost, rivalita a nezařazení do týmu. 60 % respondentů se v pracovním prostředí cítí jako individualista. Management firmy by měl zapracovat na týmovosti.

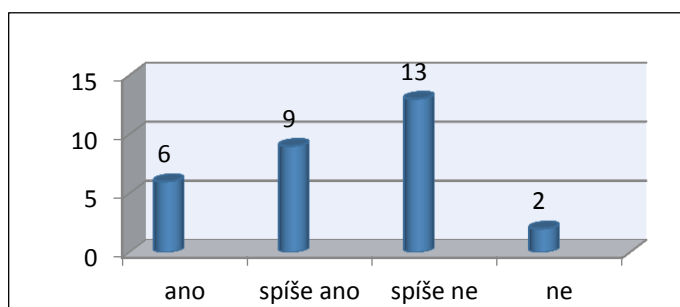
Graf 20: Otázka č. 20 - Se svými kolegy si rozumí a domlouvají si i mimopracovní aktivity.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Oproti předešlé otázce, kde se cítí značná většina dotazovaných v zaměstnání jako individualista, zde je výrazný obrat kladným směrem. Objektivně lze z výsledků vyvodit, že přestože výkonnostně jde každý za svým individuálním výkonem, co se týče sympatií, je zde značný posun k lepšímu. Tato informace poskytuje prostor k využití. Pracovníci k sobě cítí jisté sympatie, ale prvotně se cílí na výkon a poté až na přátelství. Tento fakt je zapříčiněn prostředím v zaměstnání. Pokud se budou brát všichni za jeden tým, budou se více respektovat a budou více sledovat týmové výsledky než individuální. Z hlediska drobných konfliktů bude díky týmovému duchu řada drobností přehlížena a tolerována, aniž by ke konfliktu došlo.

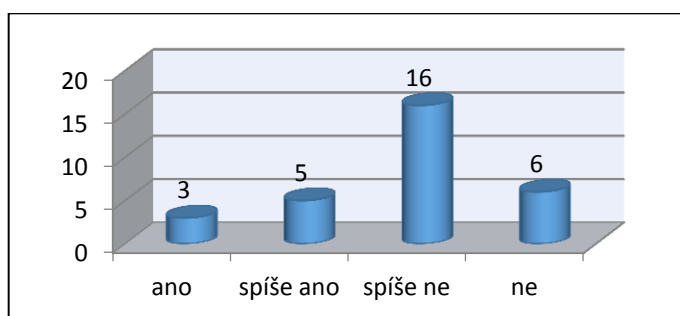
Graf 21: Otázka č. 21 – Respondent se cítí dostatečně odolný vůči konfliktům.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

U otázky č. 21 se respondenti rozdělili na dvě stejnoměrně skupiny. 50 % se cítí odolný vůči konfliktům a na 50 % mají konflikty čistě negativní dopad.

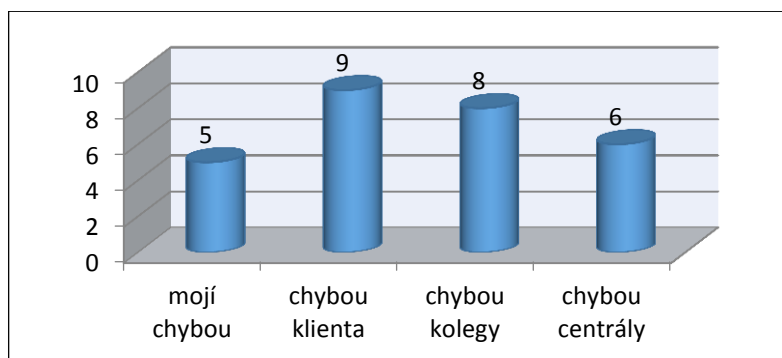
Graf 22: Otázka č. 22 – Respondent vždy řeší konflikt vždy bez odkladu a s cílem najít řešení sporu.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Většina dotazovaných se nesnaží konflikt vyřešit ihned. Dává tím prostor k růstu konfliktu, k vypjatému prostředí a k neřešení situace. Jak již bylo zjištěno pozorováním, vzniklé konflikty měly společně prvky, které se opakovaly, to bylo zapříčiněno tím, že se konflikt, jak vlivem absence manažera, tak vlivem aktérů opakoval a nebyla sjednána náprava ani opatření které by následné konflikty eliminovaly.

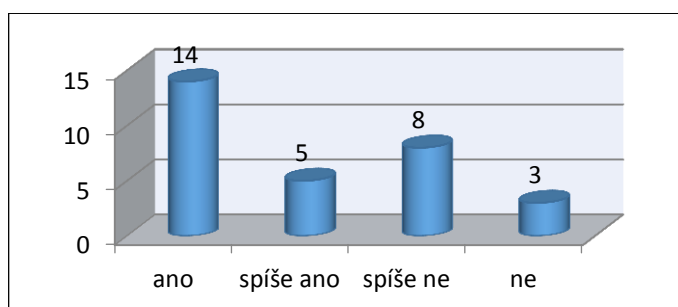
Graf 23: Otázka č. 23 - Ve většině případů respondenti řeší konflikt vyvolaný...



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

U této otázky jsou odpovědi poměrně vyrovnané. To že, zaměstnanec musí řešit konflikt za jiného kolegu a nemůže tedy plnit své povinnosti je příčina řady konfliktů. Aplikace, která by sledovala, který zaměstnanec obsluhoval klienta v den vzniku omylu, by tento problém vyřešila. Je otázkou, zda by se tímto faktem vedení zabývalo a nebudou tuto informaci považovat za zanedbatelnou.

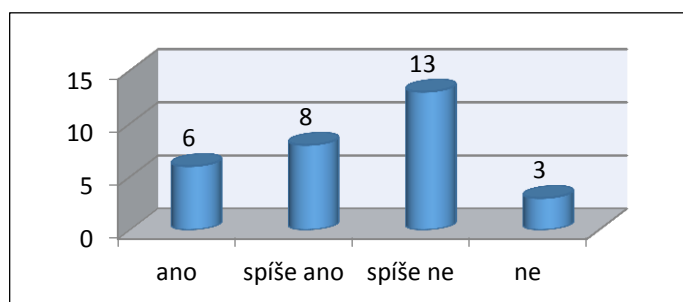
Graf 24: Otázka č. 24 - Při vzniklém konfliktu mohou jít respondenti pro řešení či pomoc k nadřízenému.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Výstupy z této otázky byla potvrzena efektivita vztahu mezi zaměstnanci a vedením. Většina respondentů se neobává řešit problém s nadřízeným, což snižuje stresové vypětí a frustraci.

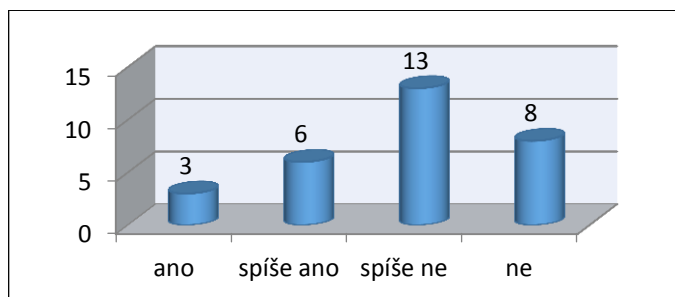
Graf 25: Otázka č. 25 - Kolegové/kolegyně vyvolávají konflikty záměrně.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Zde lze soudit, že se potvrdila otázka sympatií u zaměstnanců. Většina respondentů nemá pocit záměrného vyvolávání konfliktů. Což je pozitivní informace pro budoucí vývoj týmu. Pokud považují svůj tým za nepřátelský a vysoce konfliktní byla by náprava z pohledu úspěšnosti na minimální míře. V analyzované skupině nepanují vysoce přátelské vztahy, ale je zde potvrzen značný respekt mezi zaměstnanci a tolerance.

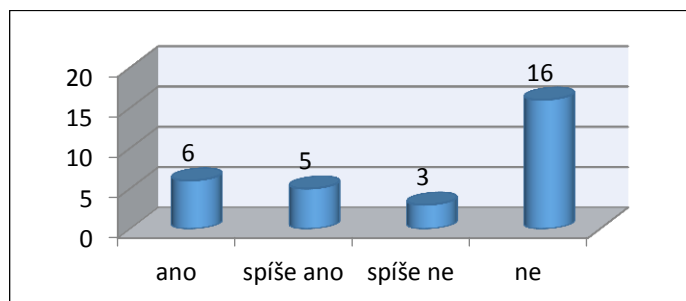
Graf 26: Otázka č. 26 – Respondent rád vyvolává konflikty a hledá podněty ke konfliktům.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Kritika na svou osobu se také nepotvrdila. 70 % respondentů je přesvědčena, že není záměrným strůjcem konfliktů, což značí, že se respondenti příliš nepodhodnocují a záměrně nevytvářejí prostor pro konflikty, ale z výsledků z předchozích otázek a pozorování je zřejmé, že ke konfliktům dochází vlivem vypjaté atmosféry i z planých důvodů.

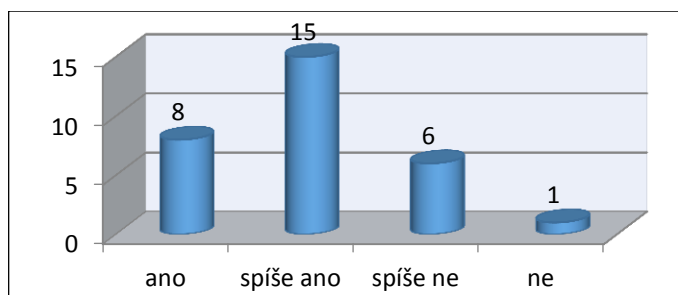
Graf 27: Otázka č. 27 – Respondent často vnímá negativní projevy na pracovišti vůči jeho osobě a je to pro něj významný problém.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Na pracovišti nedochází k četným urážkám, vulgarismu, ani k výrazným negativním projevům, což eliminuje další konflikty.

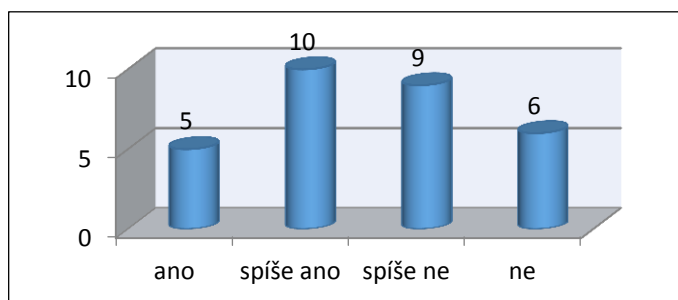
Graf 28: Otázka č. 28 – Respondent rozpozná počátek konfliktu.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Pro většinu dotazovaných není problém rozpoznat příznaky konfliktu. Vyšší vykazovaná konfliktnost není tedy zapříčiněna tím, že by o potencionálu konfliktu respondenti nevěděli, ale tím, že již konflikt nechají dovést do fáze, kde rozhovor již vykazuje prvky konfliktu.

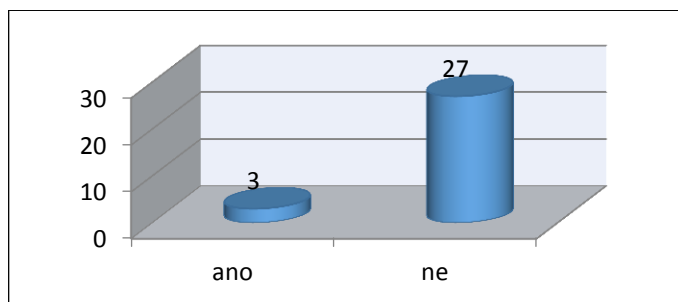
Graf 29: Otázka č. 29 - Při konfliktu mají respondenti oporu v jiném kolegovi/kolegyni.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

U této otázky se respondenti vyjádřili 50 % na 50 %. Rozličnost odpovědí bych přiřadil délce působnosti jednotlivých dotazovaných. Pokud jsou déle v ČP, již mají své jisté postavení v týmu a mají i své kolegy, se kterými si navzájem pomáhají a podporují se. V případě, že jde o nového zaměstnance či o zaměstnance, který působí v ČP kratší dobu, neměl ještě prostor vytvořit si takovýto vztah a podporu. Pokud se management zaměří na zlepšení prostředí uvnitř firmy a na začlenění nových zaměstnanců do týmu bude tento aspekt zmírněn.

Graf 30: Otázka č. 30 - V současném zaměstnání byl respondent obětí šikany, agrese, sexuálního obtěžování, psychického týrání, diskriminace atp.



Zdroj: vlastní tvorba autora, 2015 (vlastní šetření)

Přestože, při rozhovoru se zaměstnanci bylo psychické týrání, šikana, agrese atd. popřeny, v elektronickém dotazníku byly 3 kladné odpovědi na výskyt těchto negativit. Je možné, že při rozhovoru nechtěli postižení tuto skutečnost zveřejňovat, druhá možná varianta, že odpovědi byli zkreslené negativním pohledem na firmu. Bez ohledu na důsledek odpovědi měl by příslušný manažer velice zpozornět a blíže alarmovat vztahy mezi zaměstnanci, chování zaměstnanců, zda nějaký zaměstnanec nevykazuje náhlé změny nálad či veřejně promluvit o mobbingu atd., a jak v těchto případech postupovat, protože jak jsem zjistil, při dotazování ohledně týrání na pracovišti nejsou zaměstnanci nijak proškoleni či upozorněni na postup.

2.3.3 Studium interních materiálů a webových stránek

Firma má pevné a stabilní postavení na trhu. Jejím cílem je udržet si dosavadní dominantní postavení a své výstupy neustále progresivně posouvat, což je značné nejen v interních materiálech, ale i z webové prezentace. Firma má přehledný a kvalitní webový portál, kde nabízí kompletní informace nejen o produktech, ale celkově o firmě. Svými kroky, jako vytvoření mobilní aplikace, která umožňuje správu smluv klienta přes mobilní telefon, ukazuje snahu oslovit i mladší generaci a nezaostávat za technologickým vývojem. Aby obhájila své postavení korespondující s progresivními požadavky tržního prostředí, a konkurence zavádí nové produkty a rozšiřuje své portfolio produktů tak, aby pokryla veškeré potřeby klienta. Vlivem velikosti firmy je potřeba pevné organizační struktury, jasných pravidel, regulací a koordinací, což má vše

zajištěno v rozsáhlých interních materiálech. Tyto materiály průběžně aktualizuje a každý zaměstnanec musí být s jejich obsahem plně seznámen a musí je striktně dodržovat.

Firma může svou velikostí a rozsahem bojovat se svou identitou. S růstem a objemem firmy se často vytrácí snaha o dosažení společných cílů, týmový duch a původní smysl založení a působení, což může být značný problém i u této firmy. Původní myšlenka byla ochránit klienta, nyní může tuto vizi zastínit potřeba vyšší ziskovosti a konkurenceschopnosti. Objevují se subkultury, tendence k rigiditě a atomizaci. To vše má negativní dopad na liniové zaměstnance, kteří mohou cítit značný tlak na své výsledky a vyvolává to prostor ke konfliktům, nevraždivosti a nepřátelskému prostředí.

2.4 Zhodnocení situace a návrhy na zlepšení

2.4.1 Celkové zhodnocení zjištěného aktuálního stavu

Na základě zjištěných výstupů vyplývá, že zaměstnanci analyzovaných pracovišť jsou dostatečně komunikativní, pracují s dostatečným pracovním nasazením a díky návratnosti a dle srovnání pozorování, dotazování versus dotazník i otevřený změnám.

Jako prioritní komplikaci při vzniku konfliktů shledávám nedostatečnou motivaci zaměstnanců, absenci týmového ducha a poměrně negativní přístup k nastaveným podnikovým cílům. Alarmující zjištění byla shledána ve vnímání zaměstnanců celého kolektivu. Jsou zde zjištěny i pozitivní informace jako tolerance vůči kolegům či značná podpora ostatních kolegů, ale negativní dopady má nastolená nekolektivní atmosféra, která dává prostor ke konfliktům. Další problém je přístup zaměstnanců k zaměstnavateli. Zaměstnanci nejsou hrdi na svého zaměstnavatele a nevidí v plnění cílů patřičný smysl a existenci, což jejich pracovní nasazení dosti brzdí.

Podnikové prostředí je poměrně konfliktní. Jak jsem již několikrát uvedl, jedná se především o konflikty mírného rázu, které se, ale vyskytují opakovaně a mají často společné rysy. Na pracovišti převládají konflikty mezi zaměstnanci. Příčina konfliktu

většinou spočívá v míře pracovního charakteru. Příčiny a faktory konfliktů mohou být rozličného původu. Z hlediska analyzované firmy a uskutečněných šetření, jedná se především o rivalitu, individualitu, špatnou pracovní morálku, špatné pracovní návyky, nedostatečná nařízení a nedostatečný dohled ze strany managementu. Může se jednat například o pracovní morálku nebo také pracovní povinnosti a nařízení. I přes stresující a vypjatou atmosféru na pracovišti nedochází k vulgarismům, urážkám či ponižování. Tím se vyvrací možnost výskytu šikany a mobbingu na pracovišti.

Při průzkumu bylo dosti otázek kladeno záměrně na přímé vedení, abychom vyloučili výskyt bossingu a abych mohl zhodnotit efektivitu řízení vedoucím pracovníkem.

Dle odpovědí mohu bossing na pracovišti také zcela vyloučit. Zaměstnanci mají k manažerům poměrně vřelý, efektivní a otevřený vztah. Manažera považují za odborníka, který jim dokáže poskytnout detailní zpětnou vazbu, při účasti vzniku či průběhu konfliktu se aktivně účastní jako vedoucí řídicí složka. Nezanedbatelnou, přesto hůře řešitelnou otázkou je zastupitelnost manažerů na pobočkách. Vlivem rozsáhlých pracovních povinností nemůže být manažer na každé pobočce při vzniku konfliktu. Toto má za následek nedořešení konfliktů včas či nevyřešení nastalého problému. Možné řešení by bylo ve jmenování zástupce manažera, který by tyto situace řešil. Možnou překážkou by mohlo být aktivní zapojení a ochota zástupce přijmout tuto roli. Při pozorování jsem byl účasten aktivní účasti manažera při řešení konfliktu. Manažer se podílel na řešení konfliktu, nastolil opatření, aby ke konfliktu již nedocházelo a tím značně zpříjemnil pracovní atmosféru.

2.4.2 Návrhy na zlepšení

Prioritně by se manažeři měli zaměřit na preventivní opatření a možnou eliminaci příčin vzniku konfliktních situací. Z tohoto důvodu navrhuji zlepšit zejména horizontální komunikaci, četnější výměnu vzájemných názorů mezi kolegy a celkové porozumění při v rámci pracovního kolektivu.

K eliminaci konfliktů je zapotřebí dostatečných znalostí a zkušeností s pracovními konflikty jak tyto situace zvládat a řešit. Vlivem získaných výstupů navrhuji ke snížení vzniku konfliktů následná opatření a návrhy:

- manažer by měl prvotně zajistit svůj zástup při absenci na každé svěřené pobočce tak, aby se daný konflikt mohl ihned řešit,
- manažer by měl u zaměstnanců zvýšit snahu řešit konflikt ihned a nastolit následná opatření, aby se konfliktu zamezilo. Dodržování nastolených opatření musí následně dostatečně kontrolovat, aby nedocházelo k jejich porušování,
- poskytnout zaměstnancům dostatečný prostor pro vlastní názor a vlastní racionální projev vůle.

Manažer musí analyzovat pracovní prostředí tak, aby měl dostatečné informace o vzájemných vztazích a atmosféře na pracovišti. Manažer by se nyní měl zaměřit na:

- kontrolu vztahů na pracovišti,
- nastudování možných řešení konfliktních situací,
- při řešení konfliktů striktně nenařizovat řešení, ale spíše navádět aktéry na směry řešení, neboli vystupovat v roli prostředníka,
- jak bylo zjištěno v šetření, řada zaměstnanců má pocit nespravedlivého a nejednotného přístupu k zaměstnancům, v zájmu nekonfliktního prostředí musí být tento aspekt okamžitě odstraněn,
- pravidelně realizovat zaměstnanecké porady, kde by zaměstnanci mohli projevit svoje osobní názory, problémy i úspěchy,
- komplexní firma by se měla především snažit vytvořit vhodné pracovní prostředí, kde budou nastaveny reálné a nedemotivující obchodní plány,
- manažer musí zjistit, co motivuje jeho podřízené a motivačními nástroji zvýšit motivovanost zaměstnanců,
- manažer by měl dohlížet nad seznámením a dodržováním obsahu kolektivní smlouvy, která by zamezila možnostem vzniku všech forem šikany a týrání na pracovišti.

I přes značně efektivní pracovní činnost manažera, je nezbytné neustálé sebevzdělávání a rozvoj vedoucích složek podniku i z tohoto důvodu bych pro efektivitu řešení konfliktů a prevenci konfliktů doporučoval školení manažerů: Jak zvládat konflikty.

Dále podporu od zkušenějších manažerů, kteří již řešili problémy konfliktnosti, týmového ducha a vytvoření příjemného pracovního prostředí.

V neposlední řadě by bylo prospěšné detailní seznámení zaměstnanců s kolektivní smlouvou a pracovním kodexem, tak aby byli dostatečně seznámeni s postupem a důsledky konfliktů či týrání na pracovišti.

ZÁVĚR

Jak již bylo v tomto textu napsáno, konflikty jsou a budou všudypřítomné. Konflikty jsou přirozenou součástí a jsou nevyhnutelné, přináší sebou pozitivní i negativní dopady. Do konfliktů se často dostáváme vlivem odlišnosti názorů a povah, idejím, procesům, vizí atp. S konflikty se neseťkáváme v soukromém životě, ale i v pracovním prostředí, kde může být často vlivem stresu výraznější povahy. Ale jaký je vůbec význam a původ konfliktu? Jaké je přesné definování? Mohu konfliktu nějak zabránit? Tyto a další otázky jsem se snažil obsadit v úvodu tohoto textu, kde jsem rozebral základy v oblasti mezilidských vztahů a jejich kolize.

V praktické části textu jsem se již zabýval identifikací a analýzou vzniku a výskytu konfliktů v konkrétním podniku tak, abych v závěru textu mohl konfliktní situace zhodnotit a navrhnout vhodná opatření ke zlepšení situace. K analýze jsem využil 3 základní metody, které mi poskytly primární a sekundární data.

Co říci závěrem?

Zvládání a řízení konfliktů je náročná disciplína, která si vyžaduje dostatek zkušeností a znalostí s danou problematikou, a také v jednání s podřízenými. Prioritou je dosáhnout spokojenosti zaměstnanců, ale i vedení firmy a eliminovat konflikty na minimum.

POUŽITÉ ZDROJE

Monografie

1. MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.
2. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!*. Praha: Grada, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4016-4
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. 353 s. ISBN 80-7261-033-3.
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
6. ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. 184 s. ISBN 80-85943-81-6.
7. NOVÝ, I., A. SURYNEK a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Management Press, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
8. EBERHARD, G. F. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
9. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

Internetové zdroje:

1. ČESKÁ POJIŠŤOVNA. Historie a vývoj České pojišťovny. *Česká pojišťovna* [online] © 2015[cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>
2. ČESKÁ POJIŠŤOVNA. Tiskové konference. *Česká pojišťovna* [online] © 2015[cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/tiskove-konference?vse>
3. FIRMY. Česká pojišťovna [online] © 2015[cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/218938-ceska-pojistovna-a-s-nachod.html>

4. AKTIVNÍ MÁMA. Konflikt nevadí, konflikt pomáhá [online] © 2015 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z: <http://aktivnimama.cz/konflikt-nevadi-konflikt-pomaha/>
5. DŽOB TÝM. Konflikty na pracovišti a jejich řešení. *DŽOB personální portál* [online]. Brno: DŽOB tým, 2013 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.dzob.cz/aktuality/konflikty-na-pracovisti-a-jejich-reseni>
6. KVAPIL, Karel. Jak předcházet konfliktům na pracovišti. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis a.s., 2013-02-22 [cit. 2015-03-14] Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/293950-jak-predchazet-konfliktum-na-pracovisti.html>
7. KOHOUTEK, Rudolf. Konfliktové situace v práci i v soukromém životě a jejich řešení. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. Brno, 2014-12-23 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0912/konfliktove-situaci-v-praci-i-v-soukromem-zivote-a-jejich-reseni>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průběh konfliktu.....	14
Obrázek 2: Styly přístupů při konfliktu	19
Obrázek 3: Role manažera v konfliktu	24
Obrázek 4: Logo firmy	27
Obrázek 5: Ukázka vzhledu pobočky v Náchodě.....	28

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Otázka č. 1 - Pohlaví respondentů?	36
Graf 2: : Otázka č. 2 - Věk respondentů?	37
Graf 3: Otázka č. 3 - Délka zaměstnání v ČP?	37
Graf 4: Otázka č. 4 - Respondenty práce baví a naplňuje.....	38
Graf 5: Otázka č. 5 – Respondenti znají náplň a výstupy pracovních činností.	39
Graf 6: Otázka č. 6 – Respondenti úkolům vždy rozumí a znají termín splnění.	39
Graf 7: Otázka č. 7 – Respondenti mají dostatek informací a včas, o podniku a podnikovém plnění.....	40
Graf 8: Otázka č. 8 – Pokud vznikne při řešení úkolu problém, respondenti vždy vědí, na koho se mohou obrátit.....	40
Graf 9: Otázka č. 9 – Respondenti jsou dostatečně motivováni pro podávání požadovaných výkonů.	41
Graf 10: Otázka č. 10 - Své obchodní plány zaměstnanci plní v požadovaném objemu a termínu.	41
Graf 11: Otázka č. 11 - Objem jednotlivých obchodních plánů na poradce je rozdělován spravedlivě.	42
Graf 12: otázka č. 12 - Respondenti se cítí být součástí fungujícího a přátelského kolektivu.	42
Graf 13: Otázka č. 13 - Za poslední 3 měsíce měl dotazovaný nejčastěji konflikt...	43
Graf 14: Otázka č. 14 - Za poslední 3 měsíce na respondenta hlasitě křičel či hrubě oslovoval/a nejčastěji.....	43
Graf 15: Otázka č. 15 - Své pracovní prostředí respondent považují za konfliktní.....	44
Graf 16: Otázka č. 16 – Respondent může vždy vyjádřit svůj názor.....	44

Graf 17: Otázka č. 17 - Za své pracovní výsledky je dotazovaný neustále kritizován/a.	45
Graf 18: otázka č. 18 - V zaměstnání na dotazovaného ostatní dělají narážky a zesměšňují ho.....	46
Graf 19: Otázka č. 19 - Se svými kolegy si navzájem pomáhají při plnění zadaných úkolů.	46
Graf 20: Otázka č. 20 - Se svými kolegy si rozumí a domlouvají si i mimopracovní aktivity.	47
Graf 21: Otázka č. 21 – Respondent se cítí dostatečně odolný vůči konfliktům.....	47
Graf 22: Otázka č. 22 – Respondent vždy řeší konflikt vždy bez odkladu a s cílem najít řešení sporu.	48
Graf 23: Otázka č. 23 - Ve většině případů respondenti řeší konflikt vyvolaný... ..	48
Graf 24: Otázka č. 24 - Při vzniklém konfliktu mohou jít respondenti pro řešení či pomoc k nadřízenému.	49
Graf 25: Otázka č. 25 - Kolegové/kolegyně vyvolávají konflikty záměrně.	49
Graf 26: Otázka č. 26 – Respondent rád vyvolává konflikty a hledá podněty ke konfliktům.....	50
Graf 27: Otázka č. 27 – Respondent často vnímá negativní projevy na pracovišti vůči jeho osobě a je to pro něj významný problém.	50
Graf 28: Otázka č. 28 – Respondent rozpozná počátek konfliktu.	51
Graf 29: Otázka č. 29 - Při konfliktu mají respondenti oporu v jiném kolegovi/kolegyni.	51
Graf 30: Otázka č. 30 - V současném zaměstnání byl respondent obětí šikany, agrese, sexuálního obtěžování, psychického týrání, diskriminace atp.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Časový harmonogram při sběru dat.....	33
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.....	62
--------------------------	----

PŘÍLOHA A

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který slouží k získání informací o konfliktních vztazích a situacích na pracovišti a o jejich následném řešení z Vašeho pohledu. Dotazník bude později využit jako podklad pro zlepšení pracovních vztahů.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a výstupem dotazníku bude nejen analýza Vašeho pracoviště, konfliktů, ale také efektivnější řešení konfliktů.

U každé otázky zaškrtněte pouze jednu odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňujete.

Vyplněný dotazník uložte na sdílení disk pod název Dotazník.

Velice děkuji za Váš čas. Přeji všem úspěšný den.

1. Vaše pohlaví?

- žena
 muž

2. Váš věk?

- 18 - 30 let 31 - 40 let 41 - 50 let
 51 - 60 let 61 let a více

3. V České pojišťovně pracuji...

- méně než 1 rok 1 - 3 roky
 3 - 10 let déle než 10 let

4. Má práce mne baví a naplňuje mne.

- ano spíše ano
 spíše ne ne

5. Zním náplň a požadovaný výstup své pracovní činnosti.

- ano spíše ano
 spíše ne ne

6. Zadanému úkolu vždy rozumím a znám termín splnění.

- ano spíše ano
 spíše ne ne

7. Dostávám dostatek informací a včas o podniku a podnikovém plnění.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

8. Při potížích při řešení úkolu vždy vím na koho se obrátit.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

9. Jsem dostatečně motivován pro podávání požadovaných výkonů.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

10. Své obchodní plány plním v požadovaném objemu a termínu.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

11. Objem jednotlivých obchodních plánů na poradce je rozdělován spravedlivě.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

12. Jsem součástí fungujícího a přátelského kolektivu.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

13. Za poslední 3 měsíce jsem měl/a nejčastěji konflikt...

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | s kolegou/kolegyní | <input type="checkbox"/> | s nadřízeným |
| <input type="checkbox"/> | s klientem | <input type="checkbox"/> | konflikt jsem za poslední 3 měsíce neměl/a |

14. Za poslední 3 měsíce na mne hlasitě křičel či mne hrubě oslovoval/a nejčastěji...

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | kolega/kolegyně | <input type="checkbox"/> | nadřízený |
| <input type="checkbox"/> | klient | <input type="checkbox"/> | nikdo na mne hlasitě nekřičel, ani mne hrubě neoslovoval |

15. Své pracovní prostředí považuji za konfliktní.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

16. Mohu vždy vyjádřit svůj názor.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

17. Za své pracovní výsledky jsem neustále kritizován/a.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

18. V zaměstnání na mne lidé dělají narážky a zesměšňují mne.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

19. Se svými kolegy/kolegyněmi si navzájem pomáháme při plnění zadaných úkolů.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

20. Se svými kolegy/kolegyněmi si rozumím a domlouváme si i mimopracovní aktivity.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

21. Jsem dostatečně odolná vůči konfliktům.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

22. Konflikt vždy řeším bez odkladu a cílem najít řešení sporu.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

23. Ve většině případů řeším konflikt vyvolaný...

- | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | mojí chybou | <input type="checkbox"/> | chybou klienta | <input type="checkbox"/> | chybou kolegy/kolegyně |
| <input type="checkbox"/> | chybou centrály | <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit | | |

24. Při vzniklém konfliktu mohu jít pro řešení či pomoc k nadřízenému.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

25. Kolegové/kolegyně vyvolávají konflikty záměrně.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

26. Rád/a vyvolávám konflikty a hledám podněty ke konfliktům.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

27. Často vnímám negativní projevy na pracovišti vůči mé osobě a je to pro mne významný problém.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

28. Rozpoznám počátek konfliktu.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

29. Při konfliktu mám oporu v jiném kolegovi/kolegyni.

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | spíše ano |
| <input type="checkbox"/> | spíše ne | <input type="checkbox"/> | ne |

30. V současném zaměstnání jsem byl/a obětí šikany, agrese, sexuálního obtěžování, psychického týrání, diskriminace atp.

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | ano | <input type="checkbox"/> | ne |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Oleksandr Bilan

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Řešení konfliktů na pracovišti

Rok: 2015

Počet stran textu: 66

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák