

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2014 – 2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Ivana MRVÍKOVÁ**

**Konflikty na pracovišti a jejich prevence**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martina Kalvodová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2014 – 2015

**BACHELOR THESIS**

**Ivana MRVÍKOVÁ**

**Conflicts at work and their prevention**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martina Kalvodová

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. února 2015

Ivana MRVÍKOVÁ

*vlastnoruční podpis*

## **Anotace**

Bakalářská práce ve své teoretické části řeší klima na pracovišti a to jakým způsobem ovlivňuje vztahy na pracovišti. Dále je zde rozebírán konflikt, tzn. definice, příčiny, druhy a možná řešení. Poslední část teoretické části se zaměřuje na možná preventivní opatření, která by zabránila vzniku konfliktů. Cílem praktické části je pomocí dotazníkového šetření prozkoumat stav vztahů na pracovišti a též zjistit, zda kvůli nízké úrovni komunikace ve formě informovanosti nedochází ke konfliktům. Poslední část průzkumu se zaměřuje na konflikty na pracovišti a na jejich řešení.

## **Klíčová slova**

pracovní klima, vztahy na pracovišti, konflikt, prevence, komunikace, informovanost, mimopracovní aktivity

## **Annotation**

The Bachelor Thesis in a theoretical part deals with working climate and way of influencing relationships at workplace. Further there is definition of conflict, its reasons, kinds and solves. Last chapter of the theoretical part is focused on a prevention of conflicts. In a practical part there are checklists which researching condition of relationships at workplace and also find out if communication and information have any connection with conflicts at workplace. Last section is focused on conflicts at workplace and their solves.

## **Key words**

working climate, relationships at workplace, conflict, prevention, communication, information, leisure activities

## Obsah

ÚVOD.....	7
1 KLIMA NA PRACOVIŠTI.....	8
1.1 Organizační klima.....	8
1.2 Klima na pracovišti ze sociálně-psychologického pohledu.....	11
1.3 Vztahy na pracovišti.....	12
1.3.1 Formální vztahy.....	12
1.3.2 Neformální vztahy.....	13
2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	14
2.1 Vymezení pojmu konflikt.....	14
2.2 Druhy konfliktů.....	17
2.2.1 Příklady intrapersonálních konfliktů.....	19
2.2.2 Příklady interpersonálních konfliktů.....	21
2.2.3 Příklady skupinových konfliktů.....	23
2.3 Zvláštní druhy konfliktů ve firmách.....	23
2.3.1 Genderový konflikt.....	24
2.3.2 Generační konflikt.....	24
2.4 Problémoví lidé.....	25
2.5 Řešení konfliktů.....	26
Mediace jako jeden z nástrojů při řešení konfliktů.....	27
3 NÁVRHY OPATŘENÍ PROTI VZNIKU KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI.....	29
4 PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
4.1 Průzkumný soubor.....	32
4.2 Cíle a metoda průzkumu.....	33
4.3 Základní informace o průzkumném souboru.....	34
4.4 Vyhodnocení průzkumu.....	34
4.4.1 Vztahy na pracovišti.....	38
4.4.2 Komunikace na pracovišti.....	43
4.4.3 Konflikty na pracovišti.....	47
4.5 Závěr praktické části.....	52
5 ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	57
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	60
PŘÍLOHA.....	62

## ÚVOD

Dané téma si autorka vybrala z důvodu jeho aktuálnost a zajímavosti. Konflikty jako takové provází lidstvo po celou jeho existenci, a tak se zdálo jako vhodné dozvědět se o tomto tématu něco více. Je dobré uvědomit si, že konflikt nemusí být vždy negativní a způsobit špatnou atmosféru na pracovišti, ale může všechny posunout dál a každý si z něho může odnést něco pozitivního nebo se přinejmenším poučit a neopakovat chyby své či svých kolegů. Každý člověk se již někdy setkal s nějakým konfliktem, a tak je zajímavé poznat příčiny, souvislosti a řešení. Získané poznatky je pak možné aplikovat i v běžném životě.

Cílem práce bude podrobné poznání konfliktů, zjištění nejběžnějších příčin, aby se jim člověk mohl v nejlepším případě vyhnout a pokud již ke střetu dojde, tak nalézt nejvhodnější řešení. Velmi důležité bude také odhalení příčin, které stojí za dobrými vztahy na pracovišti. Je tomu totiž již spoustu let, co bylo prokázáno, že pro člověka je důležitější spíše jeho spokojenost v práci, než s prací.

Ač bude hlavní důraz kladen na konflikty, velmi úzce s nimi souvisí vztahy na pracovišti a organizační či pracovní atmosféra. Těmto oblastem bude vyčleněna první část práce. Další část se bude věnovat konfliktu, a to převážně konfliktům na pracovišti, jak již napovídá název práce. Poznat z jakých příčin k nim dochází, co to vlastně znamená, když se řekne konflikt, seznámit se s jednotlivými druhy konfliktů a prozkoumat možnosti jejich řešení. Poslední kapitola teoretické části se poté pokusí přijít na preventivní opatření, která by dokázala zabránit vzniku konfliktů, pokud je to vůbec možné.

Poslední část bude převážně praktická. Její náplň bude realizována formou dotazníkového šetření provedené v soukromé společnosti. Otázky budou zformulovány podle stanovených pracovní hypotéz. Výsledky budou zpracovány pomocí statistických metod a graficky znázorněny pro lepší přehlednost pomocí tabulek a grafů. Příloha bude obsahovat vzor nevyplněného dotazníku.

# 1 KLIMA NA PRACOVIŠTI

Jelikož je klima nedílnou součástí každého pracoviště, tato kapitola se na něj blíže zaměří. Ačkoliv je pro zaměstnance důležitá atmosféra přímo v místě výkonu jejich práce, nezanedbatelnou úlohu má také organizační klima v rámci dané firmy. Klima, někdy též zaměňováno s výrazem atmosféra, je patrné již při prvním vstupu do organizace. Z toho důvodu je důležité vytvářet takové podmínky v pracovním prostředí, aby se v něm každý zaměstnanec cítil dobře. To následně ovlivňuje jak jeho pracovní výkonnost, tak především vztahy s kolegy. Jelikož organizace není nikdy vzduchotěsně uzavřená samostatná jednotka, vedení jistě chce, aby každý, kdo přijde, měl příjemný pocit, a to ať už se jedná o zaměstnance, o zákazníky nebo o obchodní partnery.

Rozdíl mezi organizačním klimatem a klimatem na pracovišti bude též předmětem této kapitoly. Dále bude specifikováno klima na pracovišti, a to ze sociálně-psychologického hlediska. Tato kapitola bude zkoumat, jak tato věda klima popisuje, co ho ovlivňuje a nebo jakou důležitost mu připisuje.

Poslední část první kapitoly se zaměří na spojitost klimatu s utvářením vztahů na pracovišti. Ačkoliv jsou vztahy na pracovišti primárně utvářené formální cestou, zaměstnanci se často neubrání ani zcela neformálním vztahům se svými kolegy.

## 1.1 Organizační klima

Vymezit pojem organizační klima není zcela jednoduché, a to z toho důvodu, že nemá žádný pevně uchopitelný obsah. Řada autorů se v definicích rozchází, ale lze v nich najít několik společných znaků. Několik příkladů za všechny:

*„Organizační klima a morálka zaměstnanců jsou velmi důležité pro kulturu a etiku organizace. Management v každé organizaci je zodpovědný za vytváření klimatu, v němž jsou lidé motivováni k práci a výkonnosti. Organizační klima představuje obecný pojem, který nelze přesně definovat. Spíše lze tento pojem a jeho obsah pochopit emocionálně. ... V aplikaci na organizaci lze klima chápat jako atmosféru uvnitř a vně*



*organizace, úroveň morálky, určité emocionální napětí, péči a dobrou vůli mezi členy organizace.*<sup>1</sup>

*„Organizační klima je poměrně trvalou hodnotou vnitřního prostředí:*

- *zaměstnanci ho vnímají,*
- *ovlivňuje jejich chování,*
- *můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku.*<sup>2</sup>

Další kdo vymezuje pojem sociální klima v organizaci je Bláha a kol., a to tak, že je to podle nich: *„soubor různých vnějších a vnitřních faktorů působících a ovlivňujících chování jedinců i skupin ve firmě.“* Autoři dále upozorňují na skutečnost, že se organizace nachází v takovém prostředí, ve kterém je součástí celospolečenského klimatu a mají na ni vliv vnější a vnitřní faktory.

Mezi vlivy působící vně organizace lze zařadit například samotné umístění organizace, její dopravní obslužnost, společensko-ekonomický systém konkrétní organizace, rodinné a přátelské vztahy mimo firmu atd. Vnitřními faktory se má na mysli například celková úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců podle pohlaví, věku, vzdělání, kvalifikace atd.

Dalo by se tedy říci, že organizační klima je jako naladění zaměstnanců v organizaci, které je ovlivňováno určitými organizačními a mezilidskými charakteristikami tím, že působí na lidské vnímání a prožívání. Toto celé se projevuje v mínění zaměstnanců, a to na základě osobních, ale také zprostředkovaných zkušeností a může různými způsoby působit na utváření pracovních postojů zaměstnanců.<sup>3</sup>

Za naladěním zaměstnanců se skrývá jejich individuální, emocionální i racionální hodnocení toho, co se děje v organizaci. Celkový obraz organizace a to, co si o ní zaměstnanci myslí zase utváří jejich mínění. Klima v organizaci tudíž vyplývá spíše

---

<sup>1</sup>MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000. s 154 – 155. ISBN 978-808-6022-659.

<sup>2</sup>CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s 262. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>3</sup>BLÁHA, Jiří. Aleš Mateicius. Zdeňka Kaňáková. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, s 201. ISBN 80-251-0374-9.

z pocitů lidí, které mají z různých činností a z ostatních lidí, než z jejich pracovního výkonu.<sup>4</sup>

Organizační klima se týká mnoha věcí, které jsou vzájemně propojené a zároveň se také doplňují. Jedná se o morálku, atmosféru, pocit sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Celé je založené na tom, jak vnímají zaměstnanci organizaci, ve které pracují, a také co si o této organizaci zaměstnanci myslí.

### **Znaky zdravého organizačního klimatu**

Jak již bylo výše řečeno Cejthamrem a Dědinou, organizační klima je charakterizováno vztahy mezi zaměstnanci a organizací a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Všechny tyto vzájemné vztahy jsou podmíněny působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a v neposlední řadě též chováním jednotlivců.

Vlastnosti zdravého organizačního klimatu:

- propojení osobních a organizačních cílů,
- organizační struktura, která plně odpovídá požadavkům sociotechnického systému,
- demokratická organizace, která umožňuje spolupodílet se na rozhodování,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro každého zaměstnance,
- vzájemná podpora, důvěra a uznání na všech úrovních organizace,
- diskuze o problémech a dále snaha o odstranění možných konfliktů,
- chování manažerů a styl řízení přiměřený konkrétním pracovním situacím,
- akceptování psychologické smlouvy mezi zaměstnanci a organizací,
- respektování lidských potřeb a pracovního očekávání zaměstnanců, chápání osobnostních rozdílů,
- spravedlivý systém odměňování založený na pozitivní motivaci,
- možnost osobního rozvoje a kariérního růstu pro zaměstnance,
- zájem o pracovní podmínky a smysluplnost pracovní náplně,
- identifikace zaměstnance s organizací a jeho loajalita.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha, 2006. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/23468/>. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Citováno [2014-12-06].

<sup>5</sup> CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s 262. ISBN 978-80-247-3348-7.

## 1.2 Klima na pracovišti ze sociálně-psychologického pohledu

V rámci sociálně-psychologické vědy není možné oddělit psychologii od sociologie a právě v případě vysvětlení pojmu sociální klima je nezbytné zapojit obě dvě vědy. Navíc sociální klima na pracovišti je do značné míry spíše emocionálně laděné, z toho důvodu bývá někdy označováno též jako psychologické klima. Dá se říci, že sociální klima je sociálním jevem tvořeným všemi členy sociální skupiny a zároveň je také všechny ovlivňuje nazpět. Sociální klima je možné pozorovat v nejrůznějších prostředích, ať už se jedná o školní prostředí, firemní prostředí nebo prostředí úřadů. Z úvodní části je jasně patrné, že následující podkapitola se bude zabývat blíže sociálním klimatem v organizaci.

Pojem sociální klima na pracovišti je možné vyložit jako povahu vzájemných vztahů, které převládají na daném pracovišti mezi členy určité pracovní skupiny. Zjednodušeně lze říci, že sociální klima je utvářeno tím, jak se k sobě všichni chovají. Následně ovlivňuje věci, mezi které patří pracovní chování zaměstnanců a celkový průběh a výsledky jejich pracovních činností. Klima je utvářeno v rámci společných pracovních činností, ve vzájemném působení pracovníků, ve střetávání jejich nároků, požadavků, ale též očekávání s reálnými možnostmi jejich uspokojení nebo naplnění.

Faktory působící na utváření a povahu sociálního klimatu:

- sociální normy a to, jakým způsobem jsou prosazovány,
- úspěšnost pracovní skupiny při plnění zadaných úkolů,
- postavení pracovní skupiny v rámci sociálního systému celé organizace,
- osobnostní charakteristiky jednotlivých zaměstnanců,
- styl řízení vedoucího pracovníka, který uplatňuje při jednání s jednotlivými pracovníky ve skupině nebo při jednání s celou skupinou,
- způsob vedení lidí v organizaci.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s 199 – 200. ISBN 80-247-1706-9.

### 1.3 Vztahy na pracovišti

Sociální vztahy mezi pracovníky, členy týmu nebo lidmi, kteří se pouze podílejí na zadaném úkolu, jsou významným faktorem ovlivňujícím na jedné straně jejich pracovní výkonnost, tak i celkovou výkonnost organizace. Dalo by se to zjednodušit tak, že vztahy mezi zaměstnanci mají skutečně velmi důležitý vliv na jejich ochotu a hlavně schopnost pracovat. Dále mají vliv na kvalitu práce, na schopnost inovovat, na efektivní řešení problémů a také na vypořádávání se s předvídatelnými, ale také nepředvídatelnými krizovými stavy. Vztahy v rámci týmu bezprostředně ovlivňují ochotu členů týmu poslouchat management a důvěřovat mu. Neméně významný vliv mají též na schopnost zaměstnanců pracovat, na inovace, na vývoj, na řešení problémů, na vztah pracovníků ke konkurenci a na skutečnost, kdy kolektiv opustí klíčový kolega nebo pokud je naopak kolektiv doplněn novým zaměstnancem.

Existují manažeři, vedoucí pracovníci nebo podnikatelé, kteří si myslí, že jediné vztahy, na kterých v organizaci záleží, jsou formálně vymezeny. Jsou to vztahy, u kterých je naprosto jasně vymezeno, kdo je čí nadřízený nebo podřízený, kdo dohlíží na čí práci. Dále jsou u těchto vztahů stanovené kompetence, zodpovědnost, nástroje a metody ověřování. Vše ostatní je poté nepatřičné, nemá a nemělo by mít žádný podstatný vliv na fungování organizace a celkově do řízení naprosto nepatří. Tato představa je ovšem ve většině případů mylná. Pokud se firma dostane do nějaké krizové nebo mimořádné situace, velmi často se ukáže, že rozdělení pracovníků na nadřízené a podřízené je jen teoretické a ve skutečnosti je vše jinak.<sup>7</sup>

#### 1.3.1 Formální vztahy

Formální vztahy jsou definované firemní kulturou. U těchto typů vztahů je jednoznačné jejich směřování, a to buď horizontálně (mezi kolegy) nebo vertikálně (mezi nadřízeným a podřízeným). V případě, že neplatí ani jedno, pak je tento vztah definován určitým úkolem nebo kompetencí. Formální vztah je někde zapsán, velmi často ve formě závazného předpisu, kodexu nebo popisu pracovní pozice. Je neměnný

---

<sup>7</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyche (Grada). s 17. ISBN 978-80-247-4211-3.

z časového hlediska a vzniká zcela nezávisle na vůli lidí, kteří se ho účastní, nebo mají mizivou možnost na něm cokoliv změnit.

### **1.3.2 Neformální vztahy**

Na rozdíl od formálních vztahů se neformální vztahy utváří skutečnou interakcí mezi lidmi, mimo formální strukturu a jsou zcela nezávislé na formálních vztazích. Tento typ vztahů není nikde zapsán ani popsán a existuje pouze v myslích těch, kteří se ho bezprostředně účastní. Z toho vyplývá, že nikdo kromě přímých účastníků ho nedokáže detailně popsat. Podoba neformálního vztahu je určována řadou faktorů, z nichž ne všechny je možné popsat a postihnout nebo je mít pod kontrolou. Vztahy vytvořené neformální cestou trvají zpravidla delší dobu než vztahy formální. Pokud nastane situace, ve které dojde ke sporu mezi formálním a neformálním vztahem, často se ukáže být jako silnější ten neformální.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 19. ISBN 978-80-247-4211-3.

## 2 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Tato kapitola volně navazuje na předchozí kapitolu, která se věnovala klimatu v práci a vztahy mezi zaměstnanci, které k tomu neodmyslitelně patří. Jelikož si vztahy vyžadují vzájemnou interakci alespoň dvou lidí, není možné, aby se jejich setkání pokaždé obešlo bez konfliktů nebo nějakého problému. Proto se tato kapitola blíže zaměří na vymezení pojmu konflikt, dále se bude zabývat základními druhy konfliktů, nejčastějšími způsoby řešení konfliktů a v neposlední řadě se pokusí najít preventivní opatření, která by konfliktům předcházela.

Je třeba říci, že řešení konfliktů nebo konfliktních situací v organizaci je velmi důležitým úkolem personálního řízení, který zabírá v nejhroším případě až 40 % pracovní doby personálních manažerů. Neřešené konflikty mohou mít demotivující účinek na zaměstnance tím, že vytvářejí nepříznivé klima na pracovišti, napětí, potlačovanou nebo zcela zjevnou agresi a řadu dalšího nežádoucích důsledků.<sup>9</sup>

Nehledě na to, že konflikt jako takový je naprosto běžnou součástí každodenního lidského života. Je možné říci, že bez konfliktu se nedá vůbec existovat. Jakýkoliv systém bez konfliktů by byl mrtvý, nevyvíjel by se. Je to jedna z věcí, která dělá člověka člověkem, je potřebný, přirozený a všudypřítomný. Z toho tedy vyplývá, že konflikty v organizaci nejsou naprosto ničím výjimečným a tudíž by si nikdo neměl myslet, že je možné konflikty zcela odstranit.<sup>10</sup>

### 2.1 Vymezení pojmu konflikt

Křivohlavý rozebírá slovo konflikt do nejmenšího detailu. Podle něj je toto slovo latinského původu (ze slova *conflictus* neboli srážka, ovšem samotné slovo se skládá z předpony *con* a hlavní části slovesa *fligo, ere*). Tím ovšem jeho výklad nekončí a dále vysvětluje, že prvotní význam slovesa je udeřit, uhodit a odvozený význam je „někoho něčím zasáhnout“. Předpona *con* poukazuje na to, že jde o vzájemné střetnutí dvou lidí a nejedná se pouze o jednostrannou záležitost. *Confligere* podle tohoto vysvětlení

---

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s 206. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>10</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 92. ISBN 978-80-247-4211-3.

znamená jak někoho zasáhnout, tak i vzájemně se s někým zasahovat nebo utkat se s někým.

Z toho všeho vzniká definice, která říká: „*V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snad, sil a tendencí.*“<sup>11</sup>

Nakonečný vysvětluje pojem sociální konflikt jako: „...*střetávání neslučitelných zájmů, postojů, rolí, způsobů chování mezi jedinci nebo skupinami.*“<sup>12</sup> Dále říká, že jsou sociální konflikty přirozeným důsledkem interindividuálních rozdílů v lidských povahách, postojích a zájmech.

Bednář se zabývá vysvětlením rozdílu mezi slovy konflikt a problém. Obojí vnímá jako kolizi mezi dvěma nebo i více lidmi. Základní rozdíl vidí v tom, že problém má racionální jádro, které může být nějakým způsobem řešeno. Zatímco konflikt na mezilidské úrovni není možné nikdy zcela uspokojivě vyřešit pro klid všech zúčastněných stran. Z toho je možné usuzovat, že pokud je příčinou konfliktu problém, je možné jej zcela odstranit a ve skutečnosti se tak nejedná o konflikty, ale o problémy, která mají řešení.<sup>13</sup>

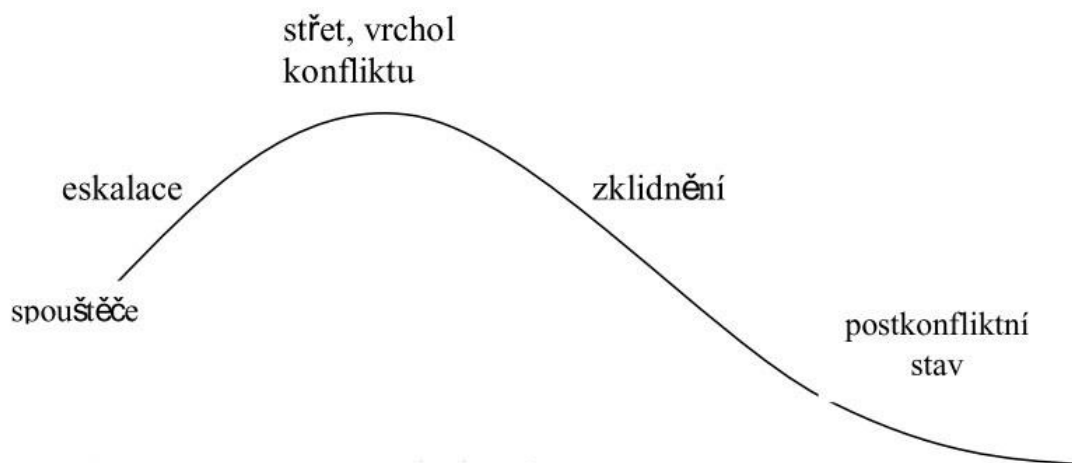
---

<sup>11</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 17. ISBN 80-7117-8642-X.

<sup>12</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s 206. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>13</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 92. ISBN 978-80-247-4211-3.

## Průběh konfliktu



Zdroj<sup>14</sup>

Konflikt je jako proces, který má určité vývojové fáze. Způsobit ho může řada tzv. **spouštěčů**, mezi které patří:

- situace jako je zima, horko, hluk, náročné procesy, nedostatek informací, ...
- lidé jako nepříjemná osoba, hodně lidí, odlišné typy osobnosti, ...
- naše „já“ jako aktuální zdravotní stav, strach, temperament, ...

### Fáze eskalace konfliktu

Tato fáze vzniká přesně tehdy, pokud se nahromadí několik spouštěčů a v člověku se kumuluje napětí. Pro tuto fázi je typické zvýšení hladiny adrenalinu – organismus se připravuje k akci. Člověk reaguje daleko více a prudčeji na podněty, ale pořád se ovládá a zachovává si svou racionalitu. Zasáhnout v této fázi vyžaduje racionální chování alespoň jedné strany a je nutné počítat s tím, že potrvá déle, než se druhá strana uklidní.

---

<sup>14</sup> MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s 23. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.



### **Vrchol konfliktu**

V této fázi dochází k emocionálnímu zatmění. Racionalita bývá velmi potlačena nebo není přítomna vůbec. Obě strany jsou připraveny na vzájemné střetnutí. Nejlepší co člověk může v tuto chvíli udělat, je odejít z místa střetu, dohodnout se s druhou stranou na tom, že se vlastně nikdy neshodnou, nebo požádat třetí, nezúčastněnou osobu o pomoc.

### **Fáze zklidnění**

Tato fáze přináší celkové uvolnění a uklidnění konfliktu. Přístupuje se k rekapitulaci proběhlé situace. Celé je to často doprovázeno i fyzickým svalovým uvolněním, které je ovšem dočasné a krátkodobé. V organismu je totiž neustále zvýšená hladina stresových hormonů, což má za následek zvýšenou podrážděnost. Člověku tak stačí jen nepatrný náznak, špatná poznámka nebo mimika a jeho stav se vrací do předchozí fáze.

### **Postkonfliktní stav**

Pro tento stav je typická racionalizace vlastního chování, výčitky nebo úvahy typu „kdybych byl býval“. Tato situace je velmi vhodná pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroje růstu.<sup>15</sup>

## **2.2 Druhy konfliktů**

Ne každý konflikt představuje pro firmu problém, tzn., že ne vždy má význam nepřátelského střetnutí. V první řadě je nutné konflikty rozdělit na **destruktivní** a **konstruktivní**.

**Destruktivní konflikty** jsou charakteristické nepřátelstvím mezi subjekty konfliktu. Každá strana se snaží získat převahu nad tou druhou stranou – vyhrát. Toto vítězství bývá často spojeno se zničením protivníka.

Snahou je přetvoření destruktivního konfliktu na **konflikt konstruktivní**. Velmi často jde o tzv. konflikty odborných názorů. Protivník v téhle situaci není nepřítelem, ale

---

<sup>15</sup> MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s 23 – 25. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

snaží se vyřešit např. nějaký vědecký, filozofický nebo technický problém. V zájmu obou stran je najít vhodné řešení daného problému. Z dějin ovšem jasně vyplývá, že řada odborných sporů byla nepřátelstvím prostoupena. Ani tomuto druhu sporu se nevyhnuly agrese a antipatie. Je to dané tím, že je obvykle každý konflikt ovlivněn velmi silně emocemi a tudíž není možné spolehlivě předvídat, jakým směrem se vyvolané emoce budou vyvíjet.<sup>16</sup>

Konflikt ve firmě může existovat ve dvou základních podobách. Tou první je **latentní** a tou druhou je **manifestovaná (otevřená)** forma.

Konflikt v latentní podobě je v organizaci neustále přítomen a může mít mnoho různých podob. Mezi nejčastější patří:

- **konflikt o zdroje** (při dělení prostředků ze mzdy);
- **konflikt o moc** (oprávněnost rozhodování);
- **konflikt o společenskou pozici.**<sup>17</sup>

Jakmile přeroste latentní konflikt v manifestovaný, otevřený, je povinností na něj zareagovat. Tento druh konfliktů se velmi snadno přemění na destruktivní konflikt, jenž může výrazně ohrozit nebo poškodit celou firmu. S konfliktem lze pracovat též v jeho latentní podobě, ale je obtížné ho v tomto případě identifikovat a to bývá zásadní problém.<sup>18</sup>

Odborníci konflikty dělí podle počtu osob, kterých se konflikt týká a také podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Pokud jde o rozdělení **podle počtu dotčených osob**, pak je možné konflikty dělit na:

- intrapersonální – jsou vnitřní, osobní konflikty určité osoby jako jedince,
- interpersonální – jsou konflikty mezi dvěma lidmi,
- skupinové – jsou to takové konflikty, které existují uvnitř určité skupiny lidí,
- meziskupinové – jsou konflikty mezi dvěma skupinami lidí.

---

<sup>16</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s 207 – 208. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>17</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 93. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>18</sup> Tamtéž. s. 93.

Skupinové a meziskupinové konflikty se někdy dělí ještě podle toho, jestli jde o malé nebo velké skupiny lidí. Malou skupinu v tomto případě charakterizuje skutečnost, že se členové vídají tváří v tvář. Zvláštním druh skupinového konfliktu je potom konflikt jedince se skupinou.

Rozdělení konfliktů **podle jejich psychologické charakteristiky** je o něco složitější. Psychologie poskytuje možnost sledovat u konfliktů řadu různých aspektů. Může se jednat např. o kognitivní aspekt (hlediska poznávání) nebo o motivační aspekt (hlediska zájmů). Jednotlivé aspekty mohou výrazně převládat nad ostatními a to dokonce tak, že je zastíní natolik, že se může zdát, jako by tam ani nebyly. Je důležité se zmínit o tom, že ve skutečnosti nemá konflikt pouze jednu psychologickou charakteristiku, ale jedná se o tzv. smíšený typ. Z tohoto důvodu je těžké orientovat se v konfliktech, ale je to potřebné pro porozumění a pro případné předcházení konfliktům. Následující rozdělení slouží pro lepší orientaci v nepřehledném množství různých druhů konfliktů.

Konflikty je tedy možné rozdělit podle extrémní dominance té či oné psychologické charakteristiky na:

- konflikty představ,
- konflikty názorů,
- konflikty postojů,
- konflikty zájmů.<sup>19</sup>

### 2.2.1 Příklady intrapersonálních konfliktů

Jak již bylo výše napsáno, intrapersonální konflikty jsou vnitřní, subjektivní a mají rozmanitou podobu. Následující podkapitola se bude věnovat některým druhům intrapersonálních problémů, které mohou v běžném životě nastat.

**Intrapersonální konflikty představ** jsou prvním příkladem z řady dalších. Původ některých vnitřních konfliktů je v rozporu mezi slovním (verbálním) projevem a mimickým (neverbálním) sdělením. Například odměna opraváři za dobře odvedenou práci. On říká: „To je v pořádku, nechte to, to byla maličkost.“ Přitom však natahuje ruku a čeká na peníze. Dalším, speciálním příkladem je pak konflikt mezi tím co někdo

---

<sup>19</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 20 – 22. ISBN 80-717-8642-X.

říká a jakým způsobem to říká. Například pokud někdo říká: „to je v pohodě“, ale říká to tak, jako by chtěl říct spíše: „horší už to být nemohlo“. Poslední příklad vnitřních konfliktů, který zde bude uveden, se týká nejistot ve věci společenských norem. Jako příklad zde poslouží nejistota, zda ve společnosti při jídle mluvit či nikoliv.

**Intrapersonální konflikt názorů.** Vnitřní boj názorů a s tím spojené rozpaky jsou hlavním tématem jednoho příkladu za všechny. Jedná se o to, pokud jeden z partnerů uvažuje o tom, zda má ten druhý pravdu, nebo ne.

**Intrapersonální konflikt postojů** jako vnitřní ujasňování, nebo krystalizace určitého vztahu jedné osoby ke společenské činnosti, např. večírek, projev, výlet, atp. Jako příklad je možné uvést uvažování nad určitou osobou, zda se člověku líbí nebo nelíbí, přičemž něco mluví pro a něco zase proti. Přitom žádný vyhraněný postoj k ní zatím člověk nemá.

Mezi **intrapersonální konflikty zájmů** patří například nutnost člověka vybrat si, co bude dělat s volným večerem. Rád by šel na koncert, chtěl by si něco přečíst nebo navštívit svého dobrého přítele. Je naprosto zjevné, že se v něm mísí různé zájmy, ze kterých si musí vybrat, co bude tím hlavním, jelikož nemůže stihnout všechno.

Zvláštní podskupinu tvoří **konflikty zájmů osobních a společenských**. V tomto případě se jedná o společenské normy, role a ohledy. Například předseda by rád rozpustil schůzi a šel domů, ale nemůže, dokud jsou v diskuzi přihlášení lidé nebo další příkladem vyskytující se v menších kolektivech nebo na menších městech je pokud se muž nebaví se ženou nebo naopak žena s mužem jenom kvůli tomu, aby z toho nebyly nějaký pomluvy nebo špatné řeči.

Další podskupinu, která získává zvláštní zabarvení, tvoří konflikty, při kterých jde o **spor dvou morálních tendencí**, etických příkazů nebo společenských motivů. Čím bližší je člověku druhý člověk, tím vážnější se jeví konflikt. Pokud např. jeden člověk něco v minulosti provedl jinému člověku (zachoval se špatně), tak ten pak bude přemýšlet, jestli vůbec tomu prvnímu má podat ruku a bavit se s ním. Čím hlubších a zásadnějších věcí se tento druh konfliktu týká, tím více je bolestnější. Navíc pokud se vyskytne v situaci, kdy se dá použít klasická Hamletova otázka „být, či nebýt“, tím mimořádnější a fatálnější důležitosti nabývá, což dokazují i statistiky sebevražd.

**Smíšené intrapersonální konflikty.** Dokonce ani u vnitřních konfliktů není možné se vyhnout vzájemným průnikům jednotlivých druhů konfliktů do sebe. Jeden příklad za všechny, který je smíšeným intrapersonálním konfliktem zájmů a názorů: Výstupní kontrolor hodnotí výrobek, který je na rozhraní normy a rozhoduje se, zda výrobek je či není přijatelný. Přičemž v pozadí tohoto konfliktu názorů se nalézá konflikt zájmů. Pokud výrobek schválí, pomůže podniku nebo svému známému. Pokud výrobek neschválí, bude sám mimo nebezpečí. Co mu na to ovšem řeknou ostatní.<sup>20</sup>

### 2.2.2 Příklady interpersonálních konfliktů

Interpersonální konflikty byly výše definované jako střetnutí dvou lidí. Pro tuto podkapitolu tedy nebude důležité střetávání více lidí, skupin nebo rozpor ve skupině, kdy jsou například dva proti jednomu.

#### **Konflikty představ (kognitivní konflikty)**

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o konflikty, ve kterých dochází ke střetnutí různých počitků, vjemů nebo představ. K představám je dobré dodat, že se jedná o základní materiál lidského uvažování. Podíl na tom, jakou si člověk udělá představu, má to, co vidí, co slyší, co si může ohmatat, apod. Velkou roli zde hraje vnímání (percepce). Každý člověk ovšem vnímá něco jiného nebo jiným způsobem.

Největší podíl na těchto odlišnostech má motivační pozadí vnímání. V tomto případě se uplatňuje pravidlo zájmu a motivace. To rozhodne o tom, čeho si člověk všimne. Přičemž při zpracovávání vjemů, jakožto základního materiálu představy, dochází ke zkreslování v důsledku očekávání. Tzn., že člověk nejdříve něco očekává a pokud se poté dívá okolo sebe, do jisté míry hledá pouze potvrzení či vyvrácení svého původního očekávání. To má určitou spojitost s předsudky při tvorbě představ.

Při zpracovávání vjemů hraje kromě očekávání určitou roli též fantazie. Fantazie totiž dodává smysl záležitostem a věcem, které jsou na první pohled nesmyslné či úplně beze smyslu. Normální je to do té chvíle, dokud to nepřekročí hranice nenormálního fantazírování.

---

<sup>20</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 35 – 37. ISBN 80-717-8642-X.

Na základě výše popsaných skutečností by bylo možné tuto část uzavřít s tím, že existence odlišností v představách lidí o stejných věcech je naprosto normálním jevem. Nenormální a nepřírozené by spíše bylo, pokud by měli lidé naprosto stejné představy. Konflikty představ jsou tedy zcela normální, a proto je nutné s nimi ve styku s druhými lidmi počítat.

### **Konflikty názorů**

Pro tuto část bude názor definovaný jako spojení určité představy s hodnotícím soudem. O názorových rozdílech se ve společnosti mluví daleko snadněji než o konfliktech postojů, představ nebo zájmů. Je možné se domnívat, že do určité míry jsou odlišné názory přijímány jako něco přirozeného oproti jiným rozdílnostem. Při konfliktu názorů mohou být jisté rozpory již ve složení hledisek. Jednotlivým hlediskům pak každý přikládá docela jinou váhu. Systém hodnot je možné vidět v pozadí těchto konfliktů. Mezi lidmi s velmi odlišnými hodnotícími škálami dojde k rozporu mnohem snáze než mezi lidmi, kteří mají blízké struktury hodnotících škál.

### **Konflikty postojů**

Celý svět, stejně jako události odehrávající se každý den, lidé vnímají s určitým citovým zabarvením. Pokud se tedy mluví o postojích, má se na mysli názor zabarvený právě tímto osobním citovým vztahem. Například při sledování argumentace dvou lidí, kteří se dostali do sporu, je možné si všimnout toho, že čím lépe argumentuje jeden, tím větší je odpor druhé strany. Spor přitom přechází z roviny faktů do osobní roviny. Diskutující si totiž nevšimli, že nejde již pouze o konflikt názorů, ale nyní i o střetnutí dvou odlišných postojů. Při konfliktu názorů je možné argumentovat, ovšem při konfliktu postojů si pomocí argumentů ani jeden ze zúčastněných nenakloní vítězství na svou stranu.

### **Konflikty zájmů**

Nejzávažnější skupinu mezilidských sporů tvoří střetávání interpersonálních zájmů. Konflikty zájmů lze zařadit mezi nejtěžší a nejsložitější druhy konfliktů. Jde o situace, ve kterých chtějí dva totéž, ale získat to může jen jeden z nich.

Klasickým příkladem konfliktu zájmů je souboj (duel). Jedná se o vyhocenou formu střetnutí typu „buď já, nebo ty“. Tento typ konfliktu může mít různé formy, např. pokud se srazí dva lidé ve dveřích. Pokud nebude chtít ani jeden ustoupit, pak se jedná o tzv.

konflikt dvou neurvalců. Ovšem pokud na druhé straně si dávají oba dva přednost a nikdo nechce jít, pak se jedná o tzv. konflikt dvou gentlemanů.

### **Smíšené konflikty**

V běžném životě není možné od sebe všechno striktně oddělit, a tudíž přesně vymezené druhy konfliktů jsou spíš vzácné. Častěji je možné se setkat se smíšenými druhy konfliktů. Smíšené konflikty poukazují na vzájemné proplétání, seskupení a propojení různých druhů konfliktů mezi sebou.<sup>21</sup>

### **2.2.3 Příklady skupinových konfliktů**

Jako příklad zde poslouží dva druhy zcela běžných konfliktů, kterým se nedá říct přímo skupinové, ale vyskytují se zcela běžně.

**Konflikt zájmů uvnitř skupiny lidí.** Bude zde uvedena jedna konkrétní situace pro lepší demonstrování tohoto druhu sporu. Skupina lidí na výletě dojde na křižovatku a mají se rozhodnout, kudy půjdou dál. Jedna cesta je delší, ale o to hezčí. Druhá je zase zkratka, která vede přímo na nádraží, odkud jim jede vlak. Pokud půjdou první cestou, hrozí, že nestihnou vlak. Skupina se tedy rozdělí na dvě části, z nichž jedna chce jít zkratkou a druhá zase delší, ale hezčí cestou.

**Konflikt zájmů mezi dvěma skupinami lidí.** Příkladů tohoto druhu konfliktu by se našlo velmi mnoho. Provázejí lidi od nepaměti. Od fotbalových mužstev bojujících o vítězství, přes spory mezi kuřáky a nekuřáky až k věčným sporům mezi mladou a starší generací.<sup>22</sup>

## **2.3 Zvláštní druhy konfliktů ve firmách**

V organizaci se vyskytuje několik tzv. zvláštních typů konfliktů, které často představují zdroj výrazných problémů. Jde o **generační** a **genderový** (mezipohlavní) konflikt. U obou typů se jedná většinou o dlouhodobější, latentní konflikt, který se příležitostně stává otevřeným a projevuje se jako set menších konfliktů se zdánlivě jinými příčinami. Oba konflikty mohou být pro organizaci velmi nebezpečné, ovšem při správné

---

<sup>21</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 23 – 35. ISBN 80-717-8642-X.

<sup>22</sup> Tamtéž. s 37.

manipulaci s jejich příčinami a řešením, je možné je změnit v pozitivní konflikty. Ty pak nadále podpoří přirozenou kreativitu a aktivitu podřízených.

### **2.3.1 Genderový konflikt**

Jedná se o konflikt mezi pohlavími způsobený domněnkami různých pohlaví o tom, že mají nepřiměřeně omezená oprávnění právě díky pohlavím. Typické situace pro vznik tohoto druhu konfliktu jsou:

- příchod nové, ambiciózní manažerky do mužského kolektivu,
- velká změna v poměru mužů a žen v pracovním kolektivu či týmu,
- velký posun pravomocí mezi jednotlivými pohlavími,
- velký posun zdrojů.

Genderový konflikt je třeba utlumit, jelikož pokud přeroste do destruktivní podoby, může se stát velmi nebezpečným. Nejdůležitější je snažit se využít pozitivních vlastností obou pohlaví pro danou práci. Vždy záleží na tom, jak se určité rozhodnutí vysvětlí ostatním a na parametrech. Například manažerka je v řídicí funkci z toho důvodu, že má při srovnatelných vlastnostech s jejími mužskými kolegy navíc větší pečlivost a za určitých okolností dokáže lépe jednat s partnery uvnitř organizace i mimo ni.

### **2.3.2 Generační konflikt**

Jedná se o naprosto přirozený konflikt mezi staršími a mladšími. Starším záleží na udržení si svého postavení a konzervativního způsobu své práce, zatímco s mladými přicházejí inovace a ambice dostat se na místo starších. To může přinést jak pozitivní vyústění, tak i zcela opačný, negativní dopad a nebezpečné konflikty. Je velmi důležité mladším, ale i starším dostatečně vymezit jejich místo ve firmě včetně podmínek k jejich vzájemné spolupráci. Samozřejmě nejlepší podmínky jsou takové, které využívají přirozené vlastnosti obou skupin. Na závěr je dobré připomenout, že generační konflikt nemusí být vždy jenom problémem těch, kterých se týká, ale často je v pozadí nezvládnutý management.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 98 – 99. ISBN 978-80-247-4211-3.



## 2.4 Problémoví lidé

Alespoň jeden problémový člověk se zpravidla objeví v každém pracovním kolektivu. Nenormální osobností je zde myšlen člověk, který se určitým způsobem nedokáže v něčem přizpůsobit společnosti. Nějakým způsobem vybočuje z chování, které se od něho očekává a tím se právě stává problémem. Aby se o někom dalo říct, že je problémový, musí splňovat následující předpoklady:

- Většina lidí jejich chování vnímá jako zvláštní.
- Mezi nimi a dalšími různými lidmi dochází opakovaně k nedorozuměním.
- Realitu vnímají pokřiveně – věci buď přehlíží, nebo je vnímají jinak, než by se podle zdravého rozumu mohlo zdát.
- Sami v sobě problém nevidí a myslí si, že za všechno může jejich okolí.
- Na vstřícná gesta reagují neočekávaným způsobem.
- Ostatní lidi si zpravidla zařazují do svých škatulek a podle toho je i vnímají.
- Bývají sebestřední a nedokáží navázat vztahy, často se proto uchylují k psychologickým hrám.

Ideální by bylo, pokud by bylo možné takové lidi odhalit již při přijímacím pohovoru a tím se vyhnout jejich zaměstnání a následným sporům. Ovšem poruchu osobnosti občas neodhalí ani zkušený psycholog. Lidé se často na přijímacích pohovorech přetvařují, skrývají svoje slabosti a snaží se svého potenciálního zaměstnavatele ošálit. Dokonce ani kladné reference od předchozího zaměstnavatele nemusí být přesvědčivé. Vedoucí pracovník občas napíše svému podřízenému kladné hodnocení jen proto, aby se ho zbavil. V tom případě je určující a podezřelé, pokud zaměstnanec často střídá zaměstnání. Pak je víceméně jisté, že se jedná o jeden z níže uvedených typů lidí:

- dotěra,
- trouba,
- váhavec,
- pedant,
- nedůvěřivec,
- drsňák,
- hulvát,
- snob,
- věčný kritik,

- švejk,
- robot,
- solitér.<sup>24</sup>

## 2.5 Řešení konfliktů

Je dobré se hned na úvod zmínit o tom, že není možné řešit konflikty podle nějakého statického, doporučeného postupu. Nikdo není schopný popsat zcela přesně, jak by se v konkrétním případě mělo postupovat. Existuje řada obecných přístupů a technik, ale každý člověk si je musí přizpůsobit podle dané situace, ve které se nachází, podle vlastních osobnostních rysů, ale též podle osobnosti druhé strany a také podle okolností konfliktu. Co může vyhovovat jednomu, nemusí se líbit druhému.

Jednou z možností zásahu a univerzální radou pro řešení konfliktu je ho pojmout jako problém a hledat jeho racionální jádro. Tímto jádrem mohou být i zcela „iracionální“ záležitosti, jako např. vytvoření pracovního kolektivu z lidí s konfliktním potenciálem nebo přerozdělení pravomocí mezi zaměstnance tak, že se vzájemně překrývají. Pokud je nalezeno a identifikováno takové jádro, konflikt se může stát pro organizaci velmi užitečným.<sup>25</sup>

Dalšími možnostmi zásahu je definovat rizika, pokud se strany nedohodnou. Dále posun jednání v čase s tím, že příště by mohla být druhá strana poněkud vstřícnější nebo zvolit takové jednání, které druhá strana nečeká a tím jí zaskočit a překvapit.<sup>26</sup>

Pro samotné řešení konfliktů je důležitý respekt k druhému a snaha pochopit jeho názory a postoje. Nezbytná je též schopnost vcítit se do druhého a do situace, ve které se nachází. Velmi důležitá je zásada konflikty nevyvolávat, nepodílet se na jejich rozvoji a zbytečně je ještě více nerozdmýhávat.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 129 – 131. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>25</sup> Tamtéž. s 96.

<sup>26</sup> MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s 28. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

<sup>27</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s 129. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.

Pro konkrétní řešení konfliktů se v organizacích velmi často používá **management konfliktu**, který má tři formy:

1. **Mírová koexistence** předpokládá urovnání sporu vyžadující pečlivě analyzované informace a výměnu názorů mezi účastníky konfliktu oproštěné od vzájemného napadání. Věcná diskuze ovšem není zcela možná, jelikož není možné vyloučit zaujatost subjektů proti sobě.
2. **Kompromis** může být předpokladem nebo též výsledkem mírového vyjednávání konfliktu. Je charakteristický tím, že ani jedna strana nevyhrává a pro vyřešení neexistuje žádná správná ani ideální možnost.
3. **Řešení problému** nastává v situacích, kdy je možné identifikovat jako podstatu konfliktu určitý problém. Řešení sporu lidé uvítají spíše než jeho pouhé urovnání. Dává jim totiž naději, že dojde k ukončení konfliktní situace.<sup>28</sup>

### **Mediace jako jeden z nástrojů při řešení konfliktů**

Základní předpoklad pro řešení konfliktu je v první řadě komunikace mezi stranami ve sporném vztahu. Existují situace, ve kterých je komunikace mezi zúčastněnými stranami znemožněna. Tato nemožnost vyplývá z povahy konfliktu, který není ani tolik věcný jako ho spíše doprovází averze subjektů sporu. Proto se přistupuje k tzv. **mediaci**. Jedná se o způsob řešení mezilidských konfliktů pomocí zprostředkování komunikace mezi konfliktními stranami, kterého se ujímá třetí strana – mediátor. Jde o neutrální osobu, která napomáhá účastníkům v dorozumívání a tím i k vyřešení konfliktu.

Tomuto tématu se více věnuje L. Holá, která za základní principy mediace pokládá: „*dobrovolnost, důvěrnost a důvěřivost, kooperativnost, orientaci na budoucnost, pochopení odlišnosti, hledání nových možností, nestrannost, zodpovědnost a svobodné dobrovolné rozhodování*“.<sup>29</sup>

Z toho všeho vyplývá, že mediátor musí velmi dobře znát lidskou psychiku, jelikož zastává místo vyjednávače. Toto vyjednávání mezi konfliktními stranami klade vysoké nároky na toho, kdo to všechno zprostředkovává.

---

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. *Jak být leště lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s 59. ISBN 80-858-6566-1.

<sup>29</sup> HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 2003, s 37. Psyché. ISBN 80-247-0467-6.

Dohoda by měla být výsledkem konstruktivního řešení sporu. Měla by být vyvážená, realistická, konkrétní, časově omezená, dosažitelná a měřitelná. Mediace jako určitý proces má následující průběh:

1. zahájení mediace,
2. získání informací,
3. porozumění zájmům daných stran,
4. hledání řešení,
5. vytváření dohody (součástí je sepsání dohody) a
6. závěrečné slovo.<sup>30</sup>

Je dobré zmínit, že mediaci je možné použít pouze v situaci, kdy jsou si účastníci konfliktu rovni. Z nerovnosti by totiž mohla vzejít dohoda, která zvýhodňuje silnější stranu. I tak si každá strana dělá vyhlídky na vítězství nad tou druhou stranou. Ovšem vyhlídky jsou do jisté míry značně subjektivní a vítězství není vždy zcela jisté. Kompromis, o který se často usiluje, nemusí být za všech okolností nejlepším řešením. V mnoha případech je etickou záležitostí.

M. Čákrť poukazuje na faktory obtížnějšího a snazšího řešení konfliktů.<sup>31</sup>

<b>„Řešení konfliktů je obtížnější, když lidé:</b>	<b>Řešení konfliktů je snazší, když lidé:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neuznávají názory druhé strany;</li> <li>• nechápou, proč druhá strana zaujímá právě takové stanovisko;</li> <li>• zatahují do konfliktu mnoho dalších;</li> <li>• spor zatěžují výklady, symboly, slovy či principy;</li> <li>• chovají jenom malou naději, že se konflikt kdy podaří překonat;</li> <li>• v konfliktu reprezentují zájmy mnoha lidí, které nemohou zradit a zklamat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uznávají, že druhá strana může mít také „svou“ pravdu;</li> <li>• vědí, proč druhá strana zastává právě toto stanovisko;</li> <li>• vědí, že neshoda je jen mezi nimi dvěma;</li> <li>• dokáží předmět sporu vyjádřit jednoduchými a konkrétními pojmy;</li> <li>• pevně věří, že konflikt se podaří nějak vyřešit;</li> <li>• v konfliktu vystupují sami za sebe.“</li> </ul>

<sup>30</sup> HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 2003, s 106. Psyché. ISBN 80-247-0467-6.

<sup>31</sup> ČÁKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řešení konfliktů: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s 126. Psyché (Prague, Czech Republic). ISBN 80-859-4381-6.

### 3 NÁVRHY OPATŘENÍ PROTI VZNIKU KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Tato kapitola bude pojednávat o preventivních opatřeních, která by měla zamezit nebo alespoň eliminovat vznik konfliktů na pracovišti. Jelikož spokojenost na pracovišti, kterou se má na mysli i absence konfliktů a konfliktních situací, dobré vztahy s kolegy a příjemná atmosféra mají na svědomí úspěšnost v zaměstnání. Nedorozuměním není možné se vyhnout, jak již bylo popsáno výše v kapitole, ale je možné předcházet větším konfliktům, které skutečně nejsou nezbytně nutné.

Pokud je zde řeč o prevenci konfliktů, pak se mají na mysli zpravidla ty zbytečné, malicherné a destruktivní. Spory, které nemají vítěze, ale jen poražené a znechucené účastníky takových setkání. Konflikty, ve kterých se jeden snaží přesvědčit druhého o jeho vyšší nebo lepší hodnotě nebo správnosti postupů. V první řadě je nutné správně identifikovat, co konflikty způsobuje a od toho se pak dále odvíjí i všechno ostatní. Důležité pro předcházení konfliktům je vyhýbat se zbytečným konfliktům. Tzn. vyhýbat se tématům, u kterých hrozí spory, jako např. životní hodnoty, náboženství, národnost, politické přesvědčení nebo příslušnost k určité sociální skupině.

Další užitečnou zásadou je vyhýbat se konfliktům s osobami, které jsou ze své podstaty konfliktní. Jde o osoby, které spory rády a často vyvolávají a pravděpodobně si bez nich ani nedokáží představit svůj život. To samé platí i pro konflikty s disharmonickými osobami, které se pro svou vlastní nevyrovnanost dostávají často do sporu s druhými.

V rámci prevence konfliktů je také dobré zmínit pravidlo o snaze zamezit neřešení zdánlivě malých a bezvýznamných konfliktů. Pro zaměstnance je velmi obtížné pracovat v konfliktním, negativním pracovním prostředí bez možnosti změny. Špatné sociální klima a celkové prostředí nelze jen tak změnit. Lepším řešením pro zaměstnance se stává odchod, než dlouhodobý pobyt v takových podmínkách. Člověk tudíž přečká raději prudký, ale krátký konflikt, než neřešený vleklý spor. S tím souvisí i stres na pracovišti, který není možné odstranit. Proto je důležité po stresově náročném úkolu nechat zaměstnancům čas na „relaxování“, aby si mohli v klidu odpočinout od podobných situací. Rozhodně není moudré nechávat zaměstnance pracovat v permanentním stresu, který by je poškozoval a tím přímo vyvolával konfliktní situace.

Výše bylo popsáno pár zásad pro vyhnutí se konfliktním situacím. Organizace se snaží snížit konfliktní potenciál vytvářením transparentního prostředí, podporou a udržováním dostatečné míry vnitřní zpětné vazby a snahou o vytvoření důvěry jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami, kolektivy či týmy.<sup>32</sup>

### **Firemní akce**

Dalším velmi dobrým návodem jak zmírnit riziko vzniku sporů je pořádání firemních akcí. Tento trend je patrný spíše v mezinárodních organizacích, ale ani v českých firmách nejsou zaměstnavatelé zcela pozadu. Stále více firem pořádá večírky před Vánoci. Neformální setkání typu různých večírků, přátelského posezení s kolegy, rekreačního víkendu, sportovních či společenských aktivit, mají pozitivní vliv na vztahy mezi spolupracovníky, ale i mezi nadřízenými a podřízenými. V nepracovním prostředí se snáze navazují přátelství, která jsou užitečná při každodenní pracovní komunikaci a podporují vzájemnou toleranci. Zaměstnavatel je spokojen, že zaměstnanci dosahují lepších výkonů a zaměstnanci jsou zase spokojeni, že na pracovišti vládne přátelská atmosféra, ve které se jim lépe pracuje, a stresové situace se lépe snášejí.

### **Komunikace**

Nedorozumění na pracovišti jsou často vyvolané špatnou, nedostatečnou nebo zkrátka nefungující komunikací. Z toho důvodu je dobré si vše nejdříve ujasnit ještě před tím, než by mohl nějaký konflikt vzniknout. Například oprávněná kritika kolegy, která měla pomoci, jistě nebyla myšlena jako zákeřný zločin. Spolupracovníci ocení otevřené a upřímné jednání, vzájemnou pomoc a možnost se poradit. Pomlouvání za zády patří též do kategorie komunikace. To, že to dělají všichni ostatní, není žádná omluva pro takovéto jednání. Dokonce ani to, že jedinec nechce vybočovat z řady a raději dělá to co ostatní. Obzvláště v ženském kolektivu je to denní realita. Není radno si s tím zahrávat, jelikož člověk nikdy neví, kdy se mu to může vymstít a obrátit proti němu.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s 125 – 128. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyhé (Grada). s 95 – 96. ISBN 978-80-247-4211-3.

<sup>33</sup> Superkariera. *Naučte se předcházet konfliktům s kolegy*. [online]. 2008 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/naucte-se-predchazet-konfliktum-s-kolegy.html>

### **Vnitropodniková úmluva**

Jedná se o vytvoření rámcových podmínek, které upravují nebo též regulují konflikty na pracovišti. Může se týkat jak problému jakým je mobbing nebo bossing, tak i sexuálního obtěžování nebo rasismu. Tento dokument zpravidla obsahuje:

- přesné vymezení nežádoucího jevu nebo chování (např. co je sexuální obtěžování apod.),
- stanovisko, které zaujímá organizace k popsanému problému,
- práva potenciálních obětí (např. co dělat pokud se člověk stane obětí sexuálního obtěžování, za kým jít, komu se svěřit pokud se člověk stane svědkem takové události, apod.),
- způsob, jakým se mají zachovat vedoucí pracovníci,
- sankce a postihy, apod.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> FEHLAU, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, s 89 – 97. ISBN 80-247-0533-8.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Průzkumný soubor

Respondenty jsou zaměstnanci společnosti XY, která působí na poli veřejného stravování a poskytování služeb.

#### Společnost XY

Jedná se o soukromou společnost působící v sektoru veřejného stravování, která byla založena v roce 1966 ve Francii. Později, v roce 1992, byla založena pobočka v České republice a v roce 1998 i na Slovensku. Tato společnost má v současné době po celém světě téměř 428 000 zaměstnanců, kteří dodržují stanovený etický kodex:

#### Hodnoty

- Smysl pro službu.
- Smysl pro práci v týmu
- Smysl pro rozvoj

#### Etické principy

- Loajalita
- Úcta k lidem
- Průhlednost v jednání
- Odmítání korupce a nekalé soutěže

#### Strategie

- Urychlit vnitřní rentabilní růst

#### Poslání

- Zlepšovat kvalitu každodenního života

#### Vize

- Stát se světovým expertem ve službách, které zlepšují kvalitu každodenního života<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Vnitřní materiály společnosti XY



## 4.2 Cíle a metoda průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit které faktory a do jaké míry ovlivňují vztahy na pracovišti. Dále zjistit, zda je nejčastější příčinou konfliktů komunikace a také zjistit, zda je většina konfliktů, které vzniknou na pracovišti řešena s personalistou či vedoucím pracovníkem nebo bez nich.

### Dotazníkové šetření

Do anonymního dotazníkového šetření byli zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, kteří pracují na centrální pobočce v Praze. Tato metoda se jeví jako nejefektivnější pro sběr dat, která byla třeba pro získání odpovědí sloužících pro potvrzení či vyvrácení pracovních hypotéz. Celkem bylo osloveno 50 zaměstnanců, z tohoto množství se vrátilo 41 vyplněných dotazníků. Předání proběhlo kombinací osobního setkání autorky s respondenty a rozesláním elektronické podoby dotazníků prostřednictvím pracovního e-mailu v termínu od 5. do 6. února 2015. Anonymita v případě elektronického distribuování byla zajištěna tím, že dotazníky byly odeslány na souhrnný mail jednotlivých provozů organizace. U vyplněných dotazníků tak nebylo možné určit, kdo je vyplnil. Většina dotazníků byla zaměstnancům předána osobně a byl jim ponechán čas na jejich vyplnění, maximálně však dva dny. Vyplněné dotazníky poté zaměstnanci ukládali do krabice, která byla k tomu účely vytvořena.

V dotazníku byly použity kombinace uzavřených a polouzavřených otázek, a to škálových a výčtových typů. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek a čas na jeho vyplnění by neměl přesáhnout 15 minut. Výstupy jsou statisticky zpracovány a vyhodnoceny do formy tabulek a grafů pomocí programu Excel. Tato grafická prezentace získaných dat výborně ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí. Pro ukázkou je jeden nevyplněný dotazník přiložen na konci práce.

### 4.3 Základní informace o průzkumném souboru

Dotazováni byli jak řadoví zaměstnanci, kteří jsou označeni jako výkonní pracovníci, tak i manažeři a ředitelé jednotlivých oddělení (nákupní, obchodní, personální, apod.) společnosti XY. Celkově bylo dotazováno 50 zaměstnanců výše zmíněné organizace. Dotazníků se zpět vrátilo 41 kusů, tj. 82 %.

### 4.4 Vyhodnocení průzkumu

Tabulka 1 – Základní informace o respondentech

		Počet respondentů	Z toho celkem	Podíl
Pohlaví	žena	41	27	66 %
	muž		14	34 %
Věk	20 - 30	41	12	29 %
	31 - 40		20	49 %
	41 - 50		5	12 %
	51 - 60		1	3 %
	60 a více		3	7 %
Vzdělání	vysokoškolské	41	18	44 %
	vyšší		2	5 %
	střední s maturitou		19	46 %
	vyučen		2	5 %
	základní		0	0 %

Zdroj<sup>36</sup>

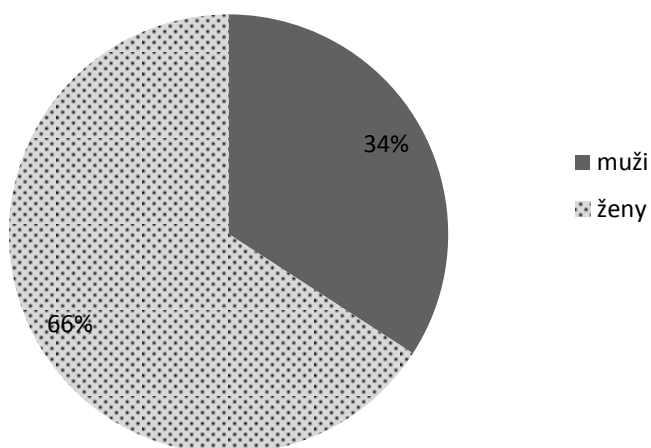
Podle odpovědí na základní identifikační otázky jasně vyplynulo, že mezi respondenty je větší podíl žen (66 %). Věkový podíl zaměstnanců v organizaci se nejčastěji pohybuje mezi 31 a 40 lety (necelá polovina dotazovaných), druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci ve věku 20 až 30 let, z čehož lze usuzovat, že kolektiv dané společnosti je tvořen spíše mladšími lidmi. V nejvyšším dosaženém vzdělávání se o první pozice v seznamu dělí vysokoškolské a střední zakončené maturitní zkouškou. Vzdělání jistě úzce souvisí s pozicí, kterou zaměstnanci v organizaci

---

<sup>36</sup> Vlastní šetření autorky

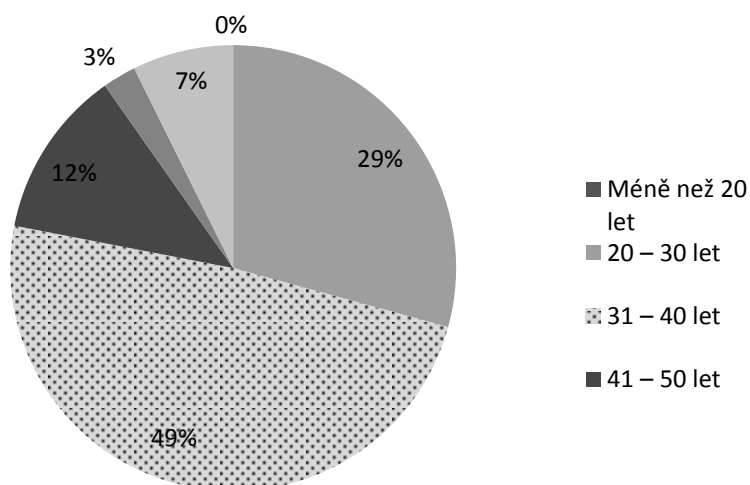
zastupují a také s věkem. Mnoho mladých lidí totiž pokračuje po absolvování střední školy na vysokou školu.

**Graf 1 – Pohlaví respondentů**



Zdroj<sup>37</sup>

**Graf 2 – Věk respondentů**

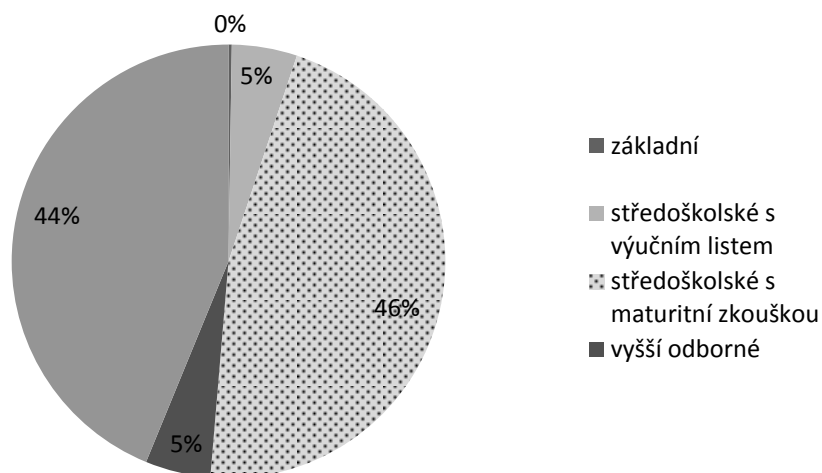


Zdroj<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Vlastní šetření autorky

**Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj<sup>39</sup>

**Tabulka 2 – Základní pracovní informace o respondentech**

		<b>Celkem</b>	<b>Z toho celkem</b>	<b>Podíl</b>
<b>Délka zaměstnání v organizaci</b>	do 1 roku	41	9	22 %
	1 - 5 let		15	37 %
	6 - 10 let		10	24 %
	11 - 15 let		6	15 %
	více než 16 let		1	2 %
<b>Pracovní pozice</b>	výkonný pracovník	41	3	7 %
	odborník		11	27 %
	manažer		21	51 %
	ředitel		0	0 %
	jiná		6	15 %

Zdroj<sup>40</sup>

Z tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců pracuje v dané organizaci od jednoho do pěti let. Překvapující je, že v dnešní době, kdy lidé mění zaměstnání častěji než dříve, je druhou nejčastější odpovědí na délku zaměstnání v dané organizaci 6 až 10 let. Skoro

<sup>38</sup> Vlastní šetření autorky

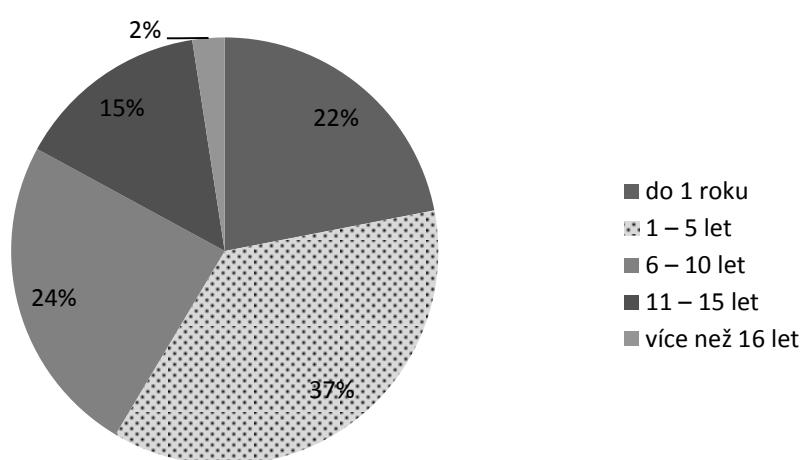
<sup>39</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>40</sup> Vlastní šetření autorky

stejný počet zaměstnanců pracuje ve společnosti kratší dobu než 1 rok. Pravděpodobně je to odrazem nízkého věkového průměru zaměstnanců.

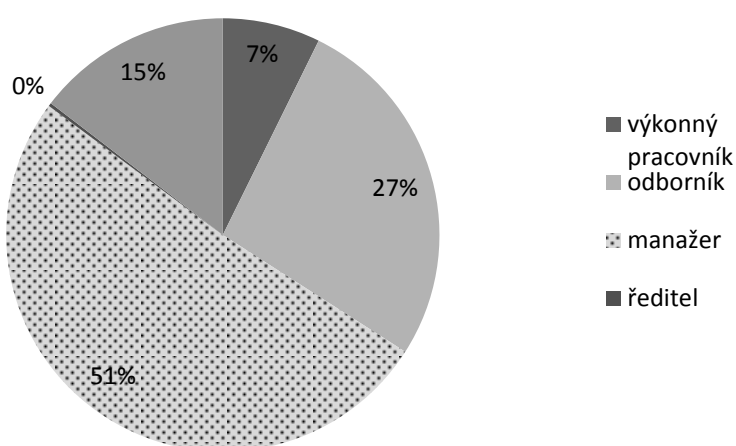
Více než polovina dotazovaných odpověděla, že zastává manažerskou funkci. Druhá nejčastěji se objevující pozice byla odborník. Důvodem tohoto výsledku by mohla být skutečnost, že respondenty byli převážně zaměstnanci pracující na centrální pobočce společnosti, kde se tvoří koncepce a plánují se dlouhodobé strategie. Pod možností jiná pracovní pozice se skrývala recepční a asistenti.

**Graf 4 – Délka zaměstnání v organizaci**



Zdroj<sup>41</sup>

**Graf 5 – Pracovní pozice**



Zdroj<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Vlastní šetření autorky

#### 4.4.1 Vztahy na pracovišti

### 6. Domníváte se, že vztahy na pracovišti jsou

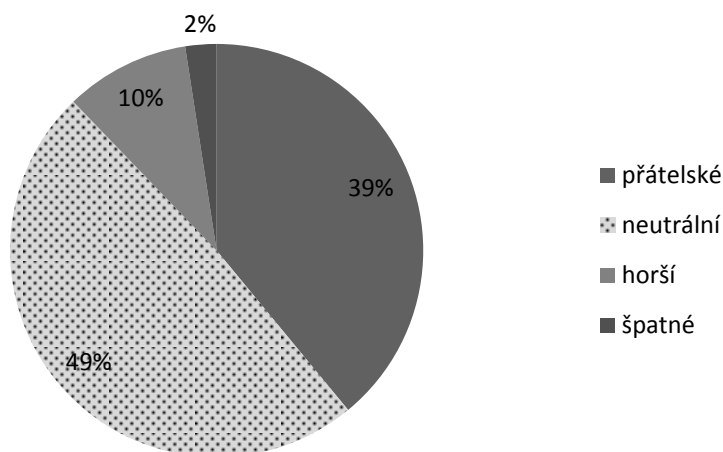
Tabulka 3 – Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti	Celkem	Z toho celkem	Podíl
přátelské, vytvářející příjemnou atmosféru	41	16	39 %
neutrální, ale s fungující spoluprací		20	49 %
horší, neosobní		4	10 %
špatné, konfliktní		1	2 %

Zdroj<sup>43</sup>

Z otázky zaměřené na zjišťování vztahů na pracovišti je zřejmé, že téměř polovina respondentů přistupuje k těmto vztahům neutrálně (49 %), avšak s fungující spoluprací. Celých 39 % respondentů si myslí, že vztahy na pracovišti jsou přátelské a vytváří tak příjemnou atmosféru. Přesto se v dotazníku objevili jedinci, kteří odpověděli negativně a nejsou spokojeni se stávající situací.

Graf 6 – Vztahy na pracovišti



Zdroj<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>43</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>44</sup> Vlastní šetření autorky

## 7. Považujete sama/sám sebe za:

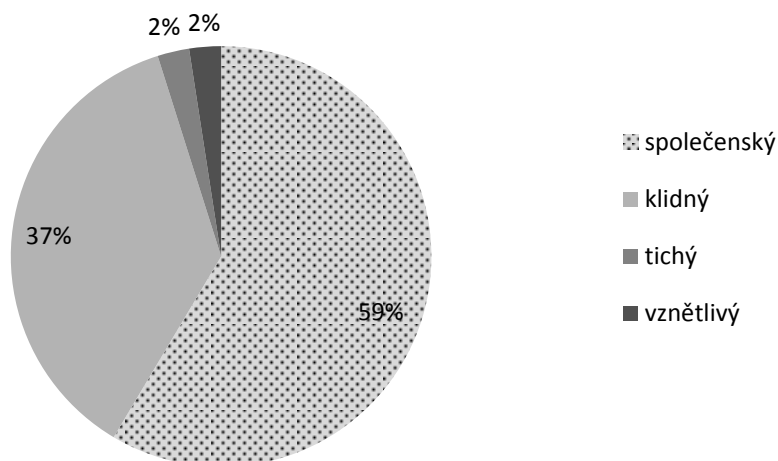
**Tabulka 4 – Povahové typy**

Povahové typy	Celkem	Z toho celkem	Podíl
přátelský, veselý, společenský typ	41	24	37 %
klidný, rozvážný typ		15	59 %
náladový, tichý typ s odstupem		1	2 %
vznětlivý, útočný typ		1	2 %

Zdroj<sup>45</sup>

Na předchozí otázku navazuje tato, která se dotazuje na povahové typy jednotlivých respondentů. Z výsledků vyplývá, že se většina dotazovaných považuje za přátelské a společenské či klidné a rozvážné typy, čímž pravděpodobně podporují spokojenost na pracovišti a tvorbu dobrých vztahů. Ale stejně tak jako na každém pracovišti, i zde se najdou konfliktní typy lidí.

**Graf 7 – Povahové typy**



Zdroj<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>46</sup> Vlastní šetření autorky

## 8. Považujete komunikaci v rámci organizace za:

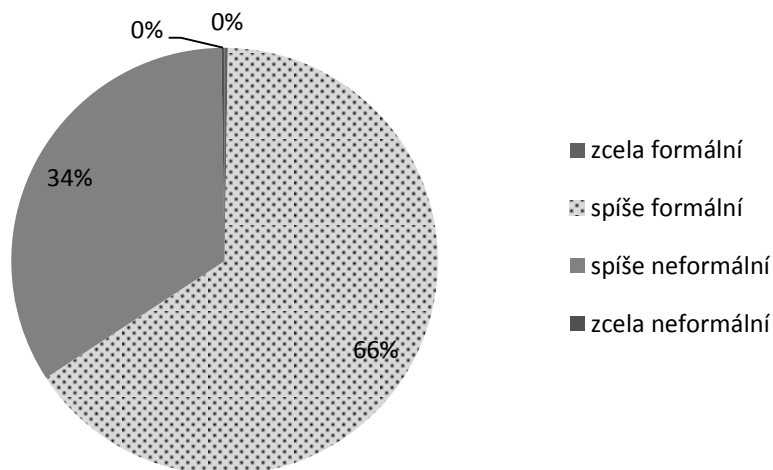
Tabulka 5 – Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci	Celkem	Z toho celkem	Podíl
zcela formální	41	0	0 %
spíše formální		27	56 %
spíše neformální		14	34 %
zcela neformální		0	0 %

Zdroj<sup>47</sup>

Přesto, že dotazníkové šetření probíhalo na centrální pobočce společnosti, kde největší podíl pracovních pozic je zastoupen funkcí manažer, tak si nikdo nemyslí, že je komunikace v rámci organizace zcela formální. Naopak se mezi odpověďmi neobjevila ani jedna možnost, která by tvrdila, že je komunikace zcela neformální. Z odpovědí většiny respondentů je možné usuzovat, že komunikaci v rámci organizace hodnotí jako formální, ale spíše uvolněnější.

Graf 8 – Komunikace v organizaci



Zdroj<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Vlastní šetření autorky



## 9. Setkáváte se svými kolegy mimo práci?

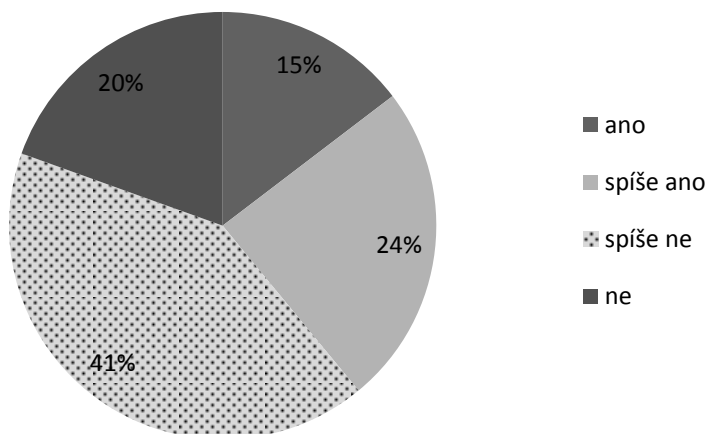
Tabulka 6 – Setkávání mimo práci

Setkávání mimo práci	Celkem	Z toho celkem	Podíl
ano	41	6	15 %
spíše ano		10	24 %
spíše ne		17	41 %
ne		8	20 %

Zdroj<sup>49</sup>

Přes dobré vztahy vládnoucí na pracovišti se většina dotazovaných zaměstnanců s ostatními neschází mimo pracovní prostředí. Toto tvrzení může souviset s nejčastěji zastoupeným věkovým průměrem, který tvoří zaměstnanci od 31 do 40 let. Tito respondenti mají více mimopracovních povinností (např. rodina) a ne tolik volného času jako mladší lidé.

Graf 9 – Setkávání mimo práci



Zdroj<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>49</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>50</sup> Vlastní šetření autorky

## 10. Pokud ano, o jaké mimopracovní aktivity se jedná?

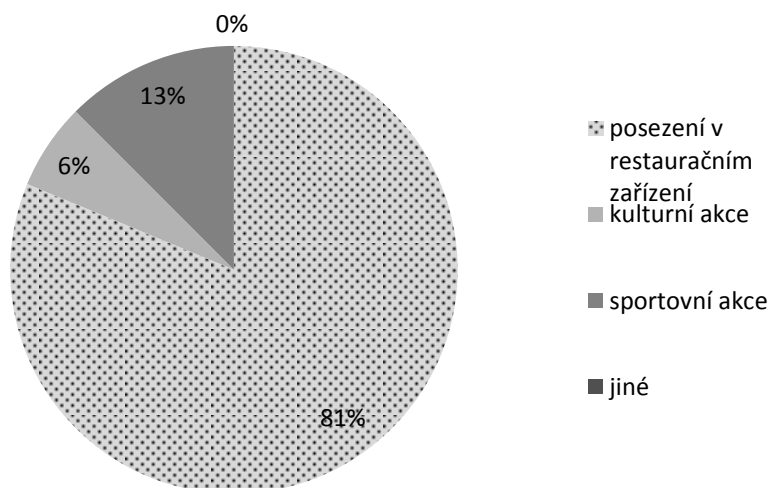
Tabulka 7 – Mimopracovní aktivity

Mimopracovní aktivity	Celkem	Z toho celkem	Podíl
posezení v restauračním zařízení	16	13	81 %
kulturní akce		1	6 %
sportovní akce		2	13 %
jiné		0	0 %

Zdroj<sup>51</sup>

Drtivá většina dotazovaných, kteří si i přes vysoké pracovní vytížení najdou čas na mimopracovní aktivity, navštěvuje restaurační zařízení. Ovšem jen málo lidí se mimo pracovní prostředí schází na kulturní nebo sportovní akci. Je možné, že je to způsobeno i nejčastěji zastoupeným věkovým průměrem ve společnosti, který je ideální pro založení rodiny. Díky tomu dotazovaným nezbyvá energie, čas ani peníze na nějaké náročnější aktivity.

Graf 10 – Mimopracovní aktivity



Zdroj<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Vlastní šetření autorky

#### 4.4.2 Komunikace na pracovišti

##### 11. Domníváte se, že informovanost v rámci organizace je:

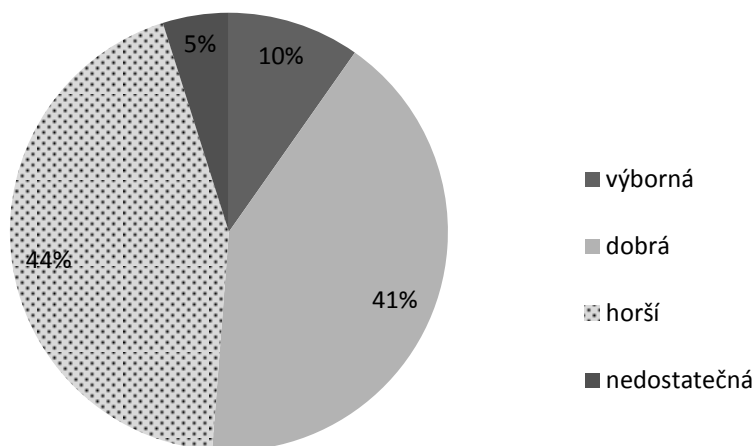
Tabulka 8 – Informovanost v organizaci

Informovanost v organizaci	Celkem	Z toho celkem	Podíl
výborná, vždy se včas dozvíte vše potřebné	41	4	10 %
dobrá, ale občas vám některé informace chybí		17	41 %
horší, musíte se často vyptávat		18	44 %
nedostatečná		2	5 %

Zdroj<sup>53</sup>

Z těchto odpovědí vyplývá, že převážná většina respondentů spatřuje v komunikaci jisté nedostatky. Tyto nedostatky se projevují v tom, že se zaměstnanci musí často na některé informace sami vyptávat nebo se jim některé informace vůbec nedostávají. Z výsledků lze usuzovat, že informovanost příliš nesouvisí se vztahy na pracovišti, které zaměstnanci hodnotili jako dobré.

Graf 11 – Informovanost v organizaci



Zdroj<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>53</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>54</sup> Vlastní šetření autorky

## 12. Důležité informace od svých vedoucích se nejčastěji dovídáte:

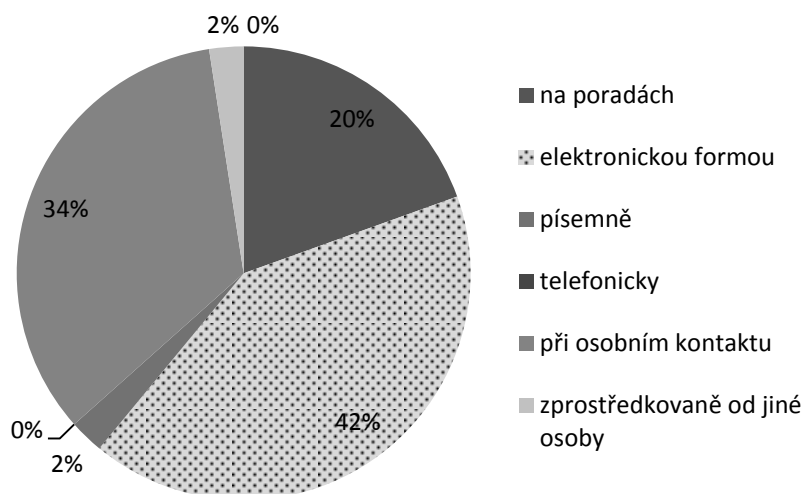
Tabulka 9 – Způsob získávání informací

Způsob získávání informací	Celkem	Z toho celkem	Podíl
na poradách	41	8	20 %
elektronickou formou		17	42 %
písemně		1	2 %
telefonicky		0	0 %
při osobním kontaktu		14	34 %
zprostředkovaně od jiné osoby		1	2 %
jiným způsobem		0	0 %

Zdroj<sup>55</sup>

Očekávanou nejčastější odpovědí na tuto otázku se stala elektronická forma, tzn. e-mail. Lze předpokládat, že je to z důvodu rychlosti, jakou se může informace šířit a dostupnosti této formy v dnešní době, kdy má každý přístup k internetu a chytrý telefon. Přesto, že většina zaměstnanců shledává v komunikaci určité nedostatky, byla druhou nejčastější možností předávání důležitých informací osobně od svého nadřízeného.

Graf 12 – Způsob získávání informací



Zdroj<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Vlastní šetření autorky

### 13. Víte komu, kdy a jakým způsobem máte sdělovat nezbytné informace?

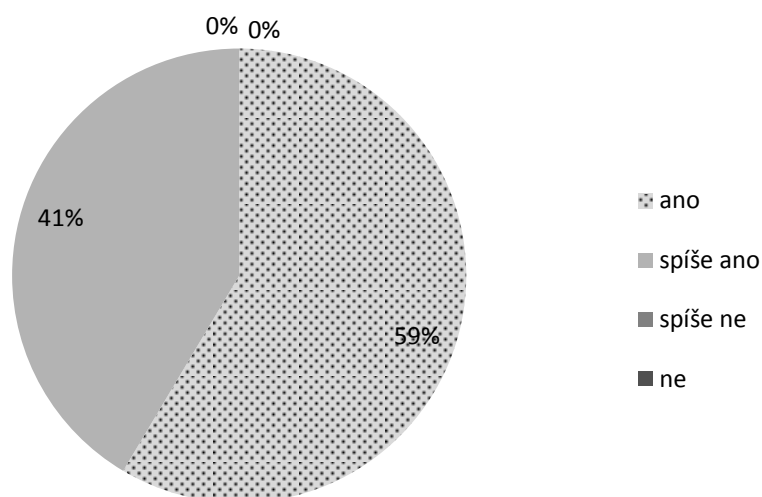
Tabulka 10 – Reportování

Reportování	Celkem	Z toho celkem	Podíl
ano	41	24	59 %
spíše ano		17	41 %
spíše ne		0	0 %
ne		0	0 %

Zdroj<sup>57</sup>

Podle výsledků v tabulce je jasně patrné, že všichni dotazovaní si jsou vědomi toho komu, kdy a jakým způsobem mají reportovat. Zarážející ovšem je, že ač jsou s tímhle všichni obeznámeni, tak i přesto není informovanost v rámci organizace dokonalá. Je zde možnost, že ač na pracovišti vládnu dobré vztahy, tak se jedná pouze o vztahy mezi kolegy a nejde o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Graf 13 – Reportování



Zdroj<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>57</sup> Vlastní šetření autorky

#### 14. Komunikaci v organizaci považujete za:

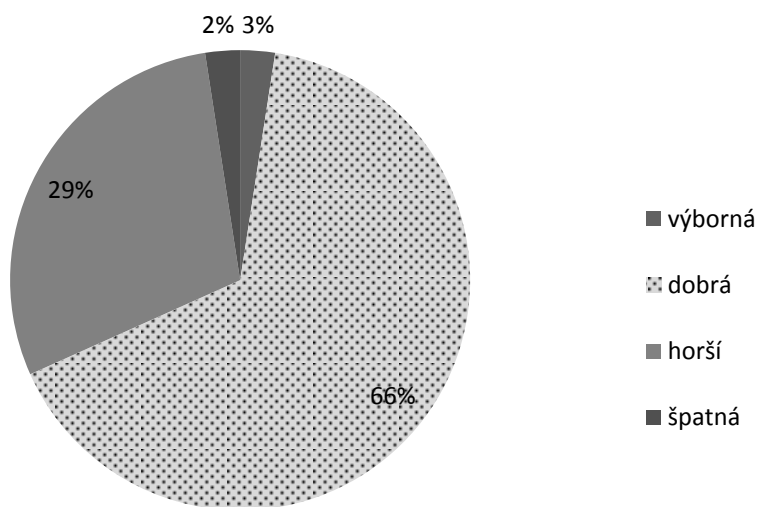
Tabulka 11 – Stav komunikace v organizaci

Stav komunikace v organizaci	Celkem	Z toho celkem	Podíl
výborná	41	1	3 %
dobrá		27	68 %
horší		12	29 %
špatná		1	2 %

Zdroj<sup>59</sup>

Výsledky z dotazu na stav komunikace v organizaci dopadly velmi podobně jako v případě informovanosti, ovšem s tím rozdílem, že se více dotazovaných přiklonilo spíše k dobré komunikaci než k variantě poukazující na horší komunikaci. Může to být způsobeno právě těmi vcelku dobrými vztahy, které na pracovišti vládou.

Graf 14 – Stav komunikace v organizaci



Zdroj<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>59</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>60</sup> Vlastní šetření autorky

#### 4.4.3 Konflikty na pracovišti

##### 15. Stal/a jste se někdy účastníkem konfliktu na pracovišti?

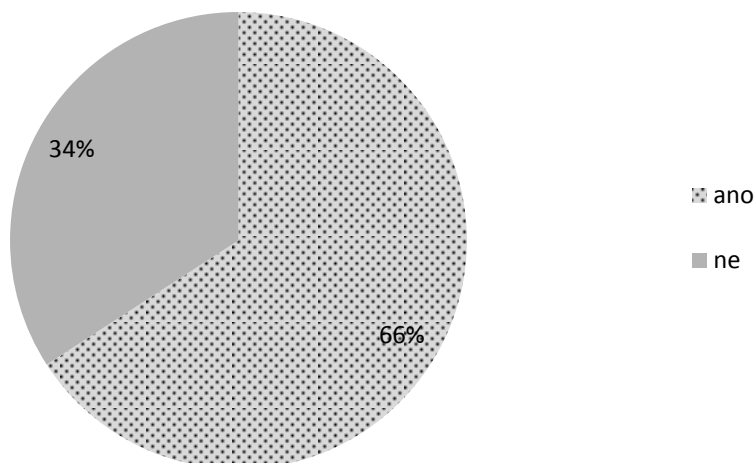
Tabulka 12 – Účastníci konfliktu

Účastníci konfliktu	Celkem	Z toho celkem	Podíl
ano	41	27	66 %
ne		14	34 %

Zdroj<sup>61</sup>

Dvě třetiny účastníků dotazníkové šetření se již někdy zapletly do nějakého konfliktu v rámci pracoviště. Tento výsledek jasně ukazuje, že vznik konfliktů v tomto případě nijak nesouvisí s dobrými vztahy na pracovišti. Přičemž je možné usuzovat, že dobré vztahy na pracovišti se můžou týkat pouze vztahů mezi kolegy a ne podřízených s nadřízenými.

Graf 15 – Účastníci konfliktu



Zdroj<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>62</sup> Vlastní šetření autorky

## 16. Pokud ano, o jaký typ konfliktu se jednalo?

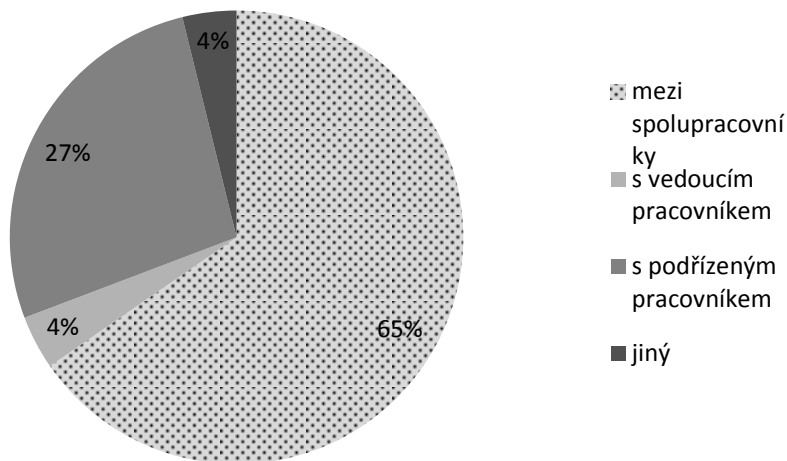
Tabulka 13 – Typy konfliktu

Typy konfliktu	Celkem	Z toho celkem	Podíl
konflikt mezi spolupracovníky	27	17	65 %
konflikt s vedoucím pracovníkem		1	4 %
konflikt s podřízeným pracovníkem		7	27 %
jiný		2	4 %

Zdroj<sup>63</sup>

Z respondentů, kteří odpověděli na předchozí otázku kladně, většina zažila na pracovišti konflikt se svým spolupracovníkem, tzn. na stejné hierarchické úrovni v rámci organizace. Druhým nejčastějším konfliktem byl rozpor s podřízeným pracovníkem. Mezi jiným typem konfliktu se vyskytl jeden s bývalým zaměstnancem a jeden se zákazníkem.

Graf 16 – Typy konfliktu



Zdroj<sup>64</sup>

<sup>63</sup>Vlastní šetření autorky

<sup>64</sup> Vlastní šetření autorky



## 17. Co bylo podle vás příčinou zmíněného konfliktu?

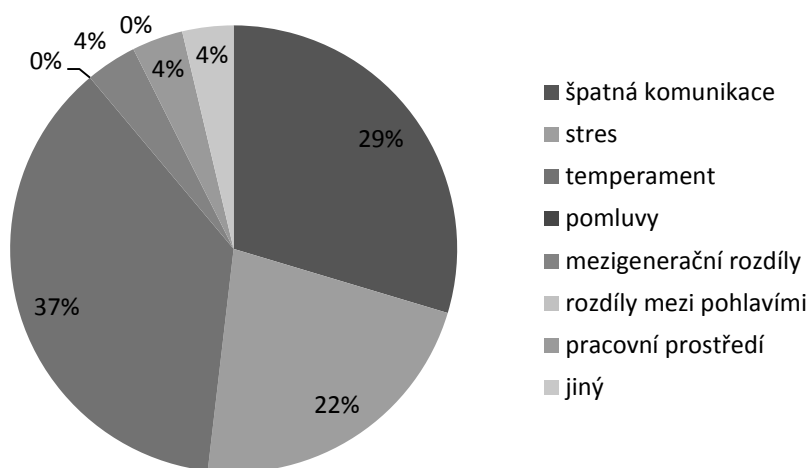
Tabulka 14 – Příčiny konfliktu

Příčiny konfliktu	Celkem	Z toho celkem	Podíl
špatná/nedostatečná komunikace	27	8	29 %
stres		6	22 %
povahové rysy (temperament)		10	37 %
pomluvy		0	0 %
mezigenerační rozdíly		1	4 %
rozdíly mezi pohlavími		0	0 %
pracovní prostředí		1	4 %
jiný		1	4 %

Zdroj<sup>65</sup>

Výsledky v této tabulce jednomyslně neurčily nejčastější příčinu konfliktu. Skoro stejný počet respondentů totiž odpověděl, že je podle nich příčinou konfliktu temperament nebo též povahové rysy osobnosti a špatná či nedostatečná komunikace. Stres jako příčina rozporu se také objevoval celkem často. Za jednou jinou příčinou se skrývala pracovní náplň.

Graf 17 – Příčiny konfliktu



Zdroj<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Vlastní šetření autorky

## 18. Byl konflikt vyřešen?

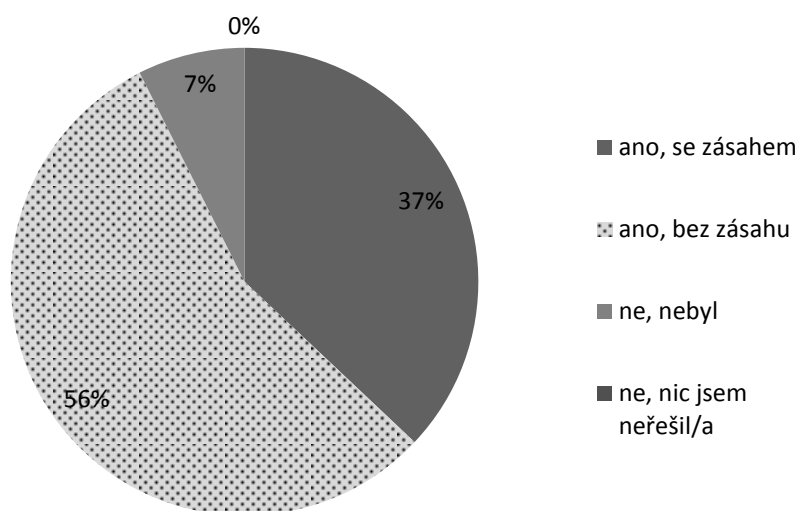
Tabulka 15 – Řešení konfliktu

Řešení konfliktu	Celkem	Z toho celkem	Podíl
ano, se zásahem třetí osoby	27	10	37 %
ano, bez zásahu třetí osoby		15	56 %
ne, nebyl		2	7 %
ne, žádný konflikt jsem zatím neřešil/a		0	0 %

Zdroj<sup>67</sup>

Dotazovaní, kteří zažili konflikt na pracovišti, pak dále odpovídali, zda byl konflikt vyřešen a většina se shodla na tom, že byl vyřešen bez zásahu třetí osoby, kterou mohl být buď personalista, nebo vedoucí pracovník. Bez zásahu se neobešla třetina respondentů, kteří konflikt byli nuceni řešit s další osobou.

Graf 18 – Řešení konfliktu



Zdroj<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>67</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>68</sup> Vlastní šetření autorky

## 19. Jaký je váš postoj k řešení konfliktů na pracovišti?

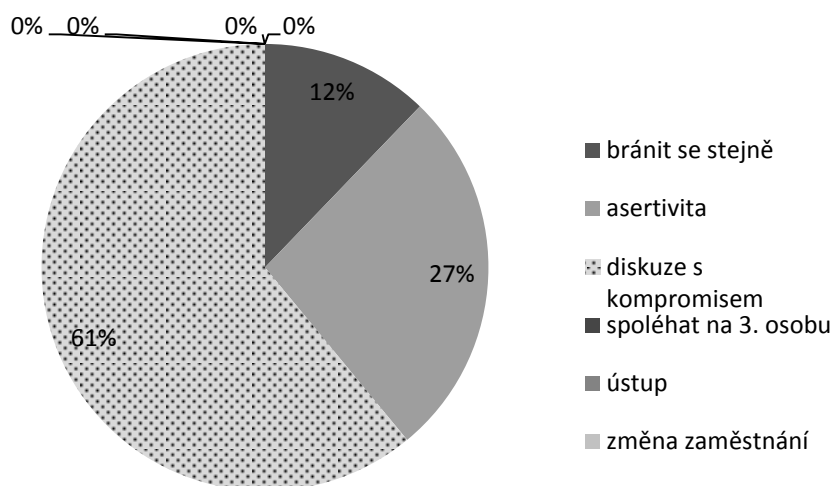
Tabulka 16 – Postoj k řešení konfliktů

Postoj k řešení konfliktů	Celkem	Z toho celkem	Podíl
bráníte se stejnou měrou, jakou na vás útočí	41	5	12 %
jednáte asertivně, hájíte svá práva		11	27 %
snažíte se vést diskuzi a nebráníte se kompromisu		25	61 %
spoléháte na zásah třetí osoby		0	0 %
neřešíte a vždy ustoupíte		0	0 %
změníte zaměstnání		0	0 %
jiný		0	0 %

Zdroj<sup>69</sup>

Téměř všichni zaměstnanci zapojení do dotazníkového šetření se u poslední otázky shodli na klidném a rozumném řešení konfliktů. Za ideální řešení konfliktů považují asertivní jednání, diskuzi a samozřejmě vyústění debaty v kompromis výhodný pro všechny zúčastněné strany.

Graf 19 – Postoj k řešení konfliktů



Zdroj<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Vlastní šetření autorky

<sup>70</sup> Vlastní šetření autorky

## 4.5 Závěr praktické části

Na začátku průzkumu byly pečlivě stanoveny tři pracovní hypotézy navazující na teoretickou část bakalářské práce.

### **1. Zaměstnanci společnosti mezi sebou mají z větší části dobré vztahy způsobené neformálním jednáním, mimopracovními aktivitami a povahovými rysy osobnosti zaměstnanců.**

Tato hypotéza byla potvrzena pouze zčásti. Na základě výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že vztahy na pracovišti jsou převážně dobré, ale ne všechny důvody k tomu se potvrdily. Ač se téměř všichni dotazovaní považují za přátelské a společenské či klidné typy, jejich chuť trávit spolu volný čas i mimo práci to příliš neovlivňuje. Na mimopracovní aktivity s kolegy si najde čas pouze něco málo přes třetinu dotazovaných. Dále se jistě nedá určit, že by za dobrými vztahy stála neformální komunikace na pracovišti, jelikož 56 % respondentů spatřuje komunikaci za spíše formální.

### **2. Mezi nejčastější příčiny konfliktu v rámci organizace je špatná komunikace ve formě informovanosti, neboť v organizaci nejsou stanoveny komunikační kanály mezi zaměstnanci a vedením.**

Ani tato hypotéza se zcela nepotvrdila. Ač dvě třetiny zaměstnanců byly někdy účastníky konfliktu na pracovišti, nebyla nejčastější příčinou špatná či nedostatečná komunikace. Jako nejčastější příčina konfliktu na pracovišti se objevila povaha účastníků (temperament), což je zarážející pokud se přihlédne k předchozím výsledkům týkajících se povahy jednotlivých zaměstnanců. Co se týče informovanosti, tak o té se dotazovaní vyjádřili jako spíše o horší s tím, že se musí často vyptávat. Téměř stejný počet ale hodnotil informovanost jako dobrou. Toto by se dalo zobecnit na tvrzení, že informovanost v rámci organizace je sice vcelku dobrá, ale má své nedostatky, kterých si jsou zaměstnanci dobře vědomi. Výsledek dotazu na stav komunikace v organizaci dopadl o něco lépe a více lidí tak komunikaci hodnotilo jako dobrou. I přes tyto ne příliš

lichotivé výsledky ohledně informovanosti a komunikace každý ví komu, kdy a jakým způsobem má předávat nezbytné informace.

**3. Většina konfliktů, které mezi zaměstnanci vzniknou, je řešena bez zásahu nadřízeného nebo personalisty, neboť se jedná o konflikty bez zásadního významu.**

Poslední hypotéza byla na základě výsledků dotazníkového šetření jako jediná bez výjimek potvrzena. Dotazovaní z větší části odpovídali, že se konflikt vzniklý na pracovišti vyřešil bez zásahu třetí osoby, kterou by mohl být personalista či vedoucí pracovník. Jelikož se jednalo o konflikty převážně mezi spolupracovníky, lze si domýšlet, že skutečně neměly žádný zásadní význam, který by si k řešení vyžadoval někoho dalšího.

## 5 ZÁVĚR

V bakalářské práci s názvem Konflikty na pracovišti a jejich prevence byl stanoven cíl, který se týkal poznání příčin vedoucích ke vzniku konfliktů na pracovišti. Na základě prostudování odborných zdrojů a provedení dotazníkové šetření bylo zjištěno, že tzv. „spouštěčů“ může být celá řada. Od osobnosti jednotlivých zaměstnanců přes nepříznivé pracovní podmínky až po špatnou komunikaci či stres.

Není v lidských silách se vždy konfliktu vyhnout a tak bylo nutné zjistit, jak nejlépe a efektivně vzniklé spory řešit. V první řadě je potřeba si uvědomit, že ne všechny konflikty jsou špatné a pokud jsou konstruktivní, mohou člověka posunout dál. Jsou jakousi hybnou silou, díky které se lidstvo neustále vyvíjí. Navíc neexistuje jeden zaručený návod, podle kterého se řídit při řešení konfliktů. Je třeba se na každý spor dívat individuálně a tak k tomu též přistupovat. Existují pouze obecné rady a tipy, které by měly pomoci, ovšem nikdo nemůže zaručit, že právě v tom jednom konkrétním případě budou fungovat na 100 %.

Pokud jde o odhalení příčin dobrých vztahů na pracovišti, dotazníky neměly dostatečnou vypovídací hodnotu ukazující, co se za tím skrývá. K tomuto úkolu by byla nejspíše povolanejší osobou nějaký psycholog zabývající se psychologií práce. Ovšem je možné se domnívat, že na vztahy na pracovišti může mít vliv jak věk zaměstnanců, tak jejich povahové rysy nebo způsob řízení vedoucích pracovníků.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla realizována pomocí studování dostupných odborných zdrojů, mezi kterými dominovaly spíše knížky a pokud bylo třeba, tak i důvěryhodné internetové stránky. První část se zabývala klimatem na pracovišti a s tím spojenými vztahy na pracovišti. V další části byla pozornost obrácena přímo ke konfliktům. Rozebíral se samotný původ slova, význam, jeho fáze a příčiny vzniku, základní rozdělení a druhy konfliktů a v neposlední řadě řešení konfliktů. V poslední kapitole teoretické části se autorka snažila nastínit možná preventivní opatření, která by mohla za jistých okolností zabránit konfliktu nebo alespoň zmírnit jeho průběh.

Realizace praktická částí byla závislá na výsledcích průzkumu v soukromé společnosti XY. Jednalo se o dotazníkové šetření mezi zaměstnanci centrály a manažery na

jednotlivých provozech organizace. Byly stanoveny tři pracovní hypotézy, z nichž některé se podařilo potvrdit a jiné zase ne.

**1. Zaměstnanci společnosti mezi sebou mají z větší části dobré vztahy způsobené neformálním jednáním, mimopracovními aktivitami a povahovými rysy osobnosti zaměstnanců.**

Tato hypotéza byla potvrzena pouze zčásti. Na základě výsledků průzkumu se ukázalo, že na pracovišti převažují dobré vztahy. Ovšem ne všechny důvody stanovené v hypotéze vedoucí k tomu se potvrdily. Téměř všichni respondenti se považují za přátelské a klidné typy, nicméně ani polovina z nich spolu netráví volný čas i mimo práci. Nedá se jasně určit, že by za dobrými vztahy stála neformální komunikace na pracovišti, jelikož 56 % respondentů považuje komunikaci za formálnější.

**2. Mezi nejčastější příčiny konfliktu v rámci organizace je špatná komunikace ve formě informovanosti, neboť v organizaci nejsou stanoveny komunikační kanály mezi zaměstnanci a vedením.**

Ani tato hypotéza nebyla zcela potvrzena. Dvě třetiny zaměstnanců se někdy stali účastníky konfliktu na pracovišti. Nejčastější příčinou nebyla špatná či nedostatečná komunikace, ale povaha účastníků (temperament), což je zvláštní vzhledem k předchozím výsledkům ukazujícím povahy jednotlivých zaměstnanců. O informovanosti se dotazovaní vyjádřili jako spíše o horší s tím nedostatkem, že se musí často vyptávat. Téměř stejný počet ale hodnotil informovanost jako dobrou. Dalo by se tedy říct, že informovanost v rámci organizace je sice dobrá, ale má své nedostatky, kterých si jsou zaměstnanci dobře vědomi. Stav komunikace v organizaci je podle většiny zaměstnanců dobrý. I přes to, že výsledky ohledně informovanosti a komunikace nedopadly úplně nejlépe, každý ví komu, kdy a jakým způsobem má předávat nezbytné informace.

**3. Většina konfliktů, které mezi zaměstnanci vzniknou, je řešena bez zásahu nadřízeného nebo personalisty, neboť se jedná o konflikty bez zásadního významu.**

Poslední hypotéza byla na základě vyhodnocení odpovědí na dotazníky jako jediná potvrzena. Respondenti z větší části odpovídali, že se konflikt vzniklý na pracovišti vyřešil bez zásahu třetí osoby, kterou mohl být personalista či vedoucí pracovník.

Jelikož se jednalo o konflikty převážně mezi spolupracovníky, lze předpokládat, že skutečně neměly žádný zásadní význam, který by si k řešení žádal někoho dalšího.

Na základě zjištěných výsledků průzkumu je možné stanovit určitá doporučení či opatření, která by mohla být realizována příslušnou organizací. Pokud jde o vztahy na pracovišti, vždy je co zlepšovat. Autorka by navrhovala zařadit více mimopracovních aktivit ať už z iniciativy samotných zaměstnanců nebo spíše zaměstnavatele. Pořádání nejrůznějších teambuildingových akcí nebo kulturních záležitostí by mohlo zlepšit již tak dobré vztahy mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni, ale především mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Ke zkvalitnění a zlepšení vztahů neslouží pouze komunikace v práci, ale daleko lepší službu zajistí vzájemný zájem mimo práci – neformální setkání.

Každý občas potřebuje slyšet od svých kolegů nebo nadřízeného, že práci, kterou odvádí je dobrá či přímo profesionální. Veřejná pochvala a uznání dělají hodně jak v osobním životě, tak i v tom profesním. Pokud by si každý našel čas na nějakou formu zpětné vazby, jistě by to v dlouhodobém hledisku zlepšilo komunikaci. Čas na osobní setkání manažera s podřízeným, během kterého by mohl proběhnout například hodnotící pohovor, by měl být naprostou samozřejmostí. Podle průzkumu velká část zaměstnanců dostává důležité informace převážně v elektronické podobě. To samo o sobě není zcela špatné, ale e-mail by neměl být jedinou formou předávání důležitých informací. Rozhodně to není nejlepší prostředek k diskuzi.

Doporučení, které cílí přímo na konflikty na pracovišti, by se mohlo týkat např. kurzů asertivního chování. Jelikož za většinou sporů vzniklých ve společnosti XY stojí povaha (temperament) jednoho či obou účastníků, měli by si všichni uvědomit, že se na jeden problém lze dívat z řady různých úhlů. Tento svůj pohled je ale nutné sdělit druhé straně, aby měla možnost konfrontace se svým vlastním názorem na vzniklou situaci.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000. s 154 – 155. ISBN 978-808-6022-659.
- (2) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s 262. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (3) BLÁHA, Jiří. Aleš Mateicius. Zdeňka Kaňáková. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, s 201. ISBN 80-251-0374-9.
- (4) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha, 2006. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/23468/>. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Citováno [2014-12-06].
- (5) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s 262. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (6) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s 199 – 200. ISBN 80-247-1706-9.
- (7) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 17. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (8) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 19. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (9) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s 206. ISBN 80-247-0577-X.
- (10) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 92. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (11) KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 17. ISBN 80-717-8642-X.
- (12) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s 206. ISBN 80-247-0577-X.
- (13) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 92. ISBN 978-80-247-4211-3.

- (14) MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s 23. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6
- (15) MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s 23 – 25. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.
- (16) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, s 207 – 208. ISBN 80-247-0577-X.
- (17) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 93. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (18) Tamtéž. s. 93.
- (19) KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 20 – 22. ISBN 80-717-8642-X.
- (20) KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 35 – 37. ISBN 80-717-8642-X.
- (21) KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s 23 – 35. ISBN 80-717-8642-X.
- (22) Tamtéž. s 37.
- (23) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 98 – 99. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (24) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 129 – 131. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (25) Tamtéž. s 96.
- (26) MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s 28. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.
- (27) ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s 129. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.
- (28) ARMSTRONG, Michael. *Jak být leště lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s 59. ISBN 80-858-6566-1.

- (29) HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 2003, s 37. Psyché. ISBN 80-247-0467-6.
- (30) HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 2003, s 106. Psyché. ISBN 80-247-0467-6.
- (31) ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s 126. Psyché (Prague, Czech Republic). ISBN 80-859-4381-6.
- (32) ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s 125 – 128. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.  
BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, Psyché (Grada). s 95 – 96. ISBN 978-80-247-4211-3.
- (33) Superkariera. *Naučte se předcházet konfliktům s kolegy*. [online]. 2008 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/naucte-se-predchazet-konfliktum-s-kolegy.html>
- (34) FEHLAU, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, s 89 – 97. ISBN 80-247-0533-8.
- (35) Vnitřní materiály společnosti XY.
- (36) – (70) Vlastní šetření autorky.

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Základní informace o respondentech .....	34
Tabulka 2 – Základní pracovní informace o respondentech .....	36
Tabulka 3 – Vztahy na pracovišti .....	38
Tabulka 4 – Povahové typy .....	39
Tabulka 5 – Komunikace v organizaci .....	40
Tabulka 6 – Setkávání mimo práci .....	41
Tabulka 7 – Mimopracovní aktivity .....	42
Tabulka 8 – Informovanost v organizaci .....	43
Tabulka 9 – Způsob získávání informací .....	44
Tabulka 10 – Reportování .....	45
Tabulka 11 – Stav komunikace v organizaci .....	46
Tabulka 12 – Účastníci konfliktu .....	47
Tabulka 13 – Typy konfliktu .....	48
Tabulka 14 – Příčiny konfliktu .....	49
Tabulka 15 – Řešení konfliktu .....	50
Tabulka 16 – Postoj k řešení konfliktů .....	51

## Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů .....	35
Graf 2 – Věk respondentů .....	35
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání .....	36
Graf 4 – Délka zaměstnání v organizaci .....	37
Graf 5 – Pracovní pozice .....	37
Graf 6 – Vztahy na pracovišti .....	38
Graf 7 – Povahové typy .....	39
Graf 8 – Komunikace v organizaci .....	40
Graf 9 – Setkávání mimo práci .....	41
Graf 10 – Mimopracovní aktivity .....	42

Graf 11 – Informovanost v organizaci .....	43
Graf 12 – Způsob získávání informací .....	44
Graf 13 – Reportování .....	45
Graf 14 – Stav komunikace v organizaci .....	46
Graf 15 – Účastníci konfliktu .....	47
Graf 16 – Typy konfliktu .....	48
Graf 17 – Příčiny konfliktu .....	49
Graf 18 – Řešení konfliktu.....	50
Graf 19 – Postoj k řešení konfliktů .....	51

# PŘÍLOHA

Vážená paní/pane,

jsem studentkou UJAK a v současné době píši závěrečnou **bakalářskou práci na téma Konflikty na pracovišti a jejich prevence**. Součástí této BP je i výzkumné šetření, které je realizováno formou níže uvedeného dotazníku. Z těchto důvodů bych vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku a jeho navrácení. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění vám zabere maximálně 15 minut. S výsledky daného šetření je možné se seznámit po obhajobě BP v knihovně UJAK.

Děkuji vám za pozornost.

Ivana Mrvíková, Praha.

## 1. Jste:

žena

muž

## 2. Kolik je vám let?

méně než 20

20 – 30

31 – 40

41– 50

51 – 60

61 a více

## 3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

středoškolské s výučním listem

středoškolské s maturitní zkouškou

vyšší odborné

vysokoškolské

#### 4. Jak dlouho pracuje v organizaci?

- |            |                          |                 |                          |
|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| do 1 roku  | <input type="checkbox"/> | 11 – 15 let     | <input type="checkbox"/> |
| 1 - 5 let  | <input type="checkbox"/> | více než 16 let | <input type="checkbox"/> |
| 6 – 10 let | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

#### 5. Jaká je vaše pracovní pozice?

- výkonný pracovník
- odborník
- manažer
- ředitel
- jiná  vypište: \_\_\_\_\_

#### 6. Domníváte se, že vztahy na pracovišti jsou:

- přátelské, vytvářející příjemnou atmosféru
- neutrální, ale s fungující spoluprací
- horší, neosobní
- špatné, konfliktní

#### 7. Považujete sama/sám sebe za:

- přátelský, veselý, společenský typ
- klidný, rozvážený typ
- náladový, tichý typ s odstupem
- vznětlivý, útočný typ

#### 8. Považujete komunikaci v rámci organizace za:

- zcela formální
- z větší části formální
- z větší části neformální
- zcela neformální

#### 9. Setkáváte se svými kolegy mimo práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**10. Pokud ano, o jaké mimopracovní aktivity se jedná?**

- posezení v restauračním zařízení
- kulturní akce (divadlo, kino, koncert, výstava, ...)
- sportovní akce (cvičení, bowling, ...)
- jiné: vypište \_\_\_\_\_

**11. Domníváte se, že informovanost v rámci organizace je:**

- výborná, vždy se včas dozvíte vše potřebné
- dobrá, ale občas vám některé informace chybí
- horší, musíte se často vyptávat
- nedostatečná

**12. Důležité informace od svých vedoucích se nejčastěji dozvídáte:**

- na poradách
- elektronickou formou (e-mail, intranet)
- písemně (dopis, vzkaz)
- telefonicky
- při osobním kontaktu
- zprostředkovaně od jiné osoby
- jiným způsobem
- vypište: \_\_\_\_\_

**13. Víte komu, kdy a jakým způsobem máte sdělovat nezbytné informace?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**14. Komunikaci v organizaci považujete za:**

- výbornou
- dobrou
- spíše horší
- špatnou



**15. Stal/a jste se někdy účastníkem konfliktu na pracovišti?**

ano

ne

**16. Pokud ano, o jaký typ konfliktu se jednalo?**

konflikt mezi spolupracovníky

konflikt s vedoucím pracovníkem

konflikt s podřízeným pracovníkem

(jiný vypište: \_\_\_\_\_ )

**17. Co bylo podle vás příčinou zmíněného konfliktu?**

špatná nebo nedostatečná komunikace

stres

povahové rysy (temperament)

pomluvy

mezigenerační rozdíly

rozdíly mezi pohlavími

pracovní prostředí

jiný vypište: \_\_\_\_\_

**18. Byl konflikt vyřešen?**

ano, se zásahem třetí osoby (vedoucí či personalista)

ano, bez zásahu třetí osoby

ne, nebyl

ne, žádný jsem zatím neřešil/a

**19. Jaký je váš postoj k řešení konfliktů na pracovišti?**

bráníte se stejnou měrou, jakou na vás útočí

jednáte asertivně, hájíte svá práva

snažíte se vést diskuzi a nebráníte se kompromisu

spoléháte na zásah třetí osoby

neřešíte a vždy ustoupíte

změníte zaměstnání

jiný vypište: \_\_\_\_\_

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ivana MRVÍKOVÁ

**Obor:** Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** prezenční

**Název práce:** Konflikty na pracovišti a jejich prevence

**Rok:** 2015

**Počet stran bez příloh:**61

**Počet stran příloh:** 4

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 15

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Mgr. Martina KALVODOVÁ