

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vladimíra Emma Hanková

Zaměstnavatel a zaměstnanec v konfliktní situaci

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Dobromila Trpišovská CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Vladimíra Emma Hanková

Employer and employee in a conflict situation

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Dobromila Trpišovská CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená 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 jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Vladimíra Emma Hanková

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Doc. PhDr. Dobromile Trpišovské, CSc. za odborné vedení a cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje problematice konfliktů na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Definuje podstatu konfliktů, zabývá se možnými příčinami a uvádí způsoby, jakými konfliktní situace řeší zaměstnavatel a jak zaměstnanec. Předkládá možnosti jejich prevence a také dopady, které jsou jak kladné, tak negativní. V rámci prevence popisuje zásady efektivní komunikace a hrozby nezdravé komunikace. Jedna z posledních částí se věnuje osobnosti správného vedoucího pracovníka a jeho přístupu ke své práci.

Klíčová slova

Konflikt, komunikace, manažer, mobbing, osobnost, pracoviště, řešení konfliktů, zaměstnanec.

Annotation

Bachelor thesis deals with the issue of conflict in the workplace between employer and employee. It defines the essence of conflict, dealing with possible causes and indicates ways in how employee deals with conflict situations and how employer does it. Presents options for their prevention and also impacts that are both positive and negative. In terms of prevention describes the principles of effective communication and the threats of unhealthy communication. One of the last parts is dedicated to the personality traits of a proper manager and his approach to his work.

Keywords

Conflict, conflict solving, communication, manager, mobbing, personality, workplace, employee.

OBSAH

ÚVOD	10
1 OSOBNOST	11
1.1 Definice pojmu	11
1.2 Temperament	12
1.2.1 Extrovert	13
1.2.2 Introvert	14
1.3 Charakter	16
1.4 Schopnosti	17
1.5 Shrnutí	19
2 KONFLIKTY	20
2.1 Definice pojmu	20
2.2 Druhy konfliktů	23
2.3 Možné příčiny konfliktů	27
2.3.1 Haló efekt	27
2.3.2 Smyšlené údaje v životopisech	28
2.4 Šikana na pracovišti	29
2.4.1 Mobbing	29
2.4.2 Bossing	32
2.4.3 Staffing	33

2.5	Prevence konfliktů	33
2.5.1	Výběr pracovníků	33
2.5.2	Dobré pracovní podmínky v rámci prevence konfliktů	37
2.5.3	Umění zvládat své emoce	41
2.6	Shrnutí.....	42
3	KOMUNIKACE	43
3.1	Definice pojmu	43
3.2	Druhy komunikace.....	45
3.2.1	Verbální komunikace	45
3.3	Zásady efektivní komunikace	48
3.4	Nezdravá komunikace.....	50
3.5	Shrnutí.....	52
4	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	53
4.1	Řešení konfliktů z pohledu genderu	53
4.2	Řešení ze strany zaměstnance a zaměstnavatele.....	54
4.2.1	Osobnost správného vedoucího pracovníka	58
4.3	Shrnutí.....	61
5	DŮSLEDKY KONFLIKTŮ	62
5.1	Pozitivní důsledky.....	62
5.2	Negativní důsledky	64

5.3 Shrnutí.....	66
ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	72

ÚVOD

Konflikty vznikají neustále a všude a nikdy se jim nelze stoprocentně vyhnout. Na pracovištích, kde se lidé setkávají každý den a tráví spolu většinu svého času je velice vysoká pravděpodobnost vzniku konfliktu. Jsou neoddelitelnou součástí našeho života a mnohdy mohou mít dokonce i pozitivní účinek. Avšak neřešené a dlouhotrvající konflikty mají většinou katastrofální důsledky v podobě zhoršené ekonomické situace samotné organizace, špatné atmosféry na pracovišti a zhoršené psychiky všech zúčastněných. Aby se sporům na pracovišti dalo vyhnout a nedošlo k eskalaci, jako je například bossing, nebo staffing, je potřeba věnovat dost pozornosti vztahům na pracovišti a popřípadě tyto konflikty podchytit včas.

Tato práce vysvětluje, co to konflikt vlastně je, jak konflikty na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vznikají a co může být jejich příčinou. Když se problém objeví, popisuje, jak se ke konfliktům staví muži, ženy, zaměstnanci a zaměstnavatelé. Nabízí také možné prevence, jak se možným konfliktům vyhnout, do čehož spadá například efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky a zvládnutí negativních emocí. Tato práce také předkládá vzor správného vedoucího pracovníka s veškerými jeho žádanými vlastnostmi a charakterovými rysy.

Myslím si, že tento problém je velice aktuální a proto jsem si ho také vybrala jako téma své bakalářské práce. Je velice důležité se tímto tématem dále zabývat, protože pokud jsou vztahy na pracovišti dobré, pak i samotná práce je daleko více efektivnější a zaměstnanci samozřejmě dosahují většího zisku.

Cílem bakalářské práce je jakási osvěta zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků. Aby si uvědomili, že každý zaměstnanec je individuální osobnost a tudíž je důležité, aby ke každému pracovníkovi přistupovali individuálně. Brali ohled na jeho osobnost a s tímto vědomím také řešili případné konflikty.

1 OSOBNOST

Lidská osobnost člověka je samozřejmě individuální. Tato kapitola se věnuje různým stránkám osobnosti, temperamentu a jeho rozdělení dle C.G. Junga na extroverty a introverty. Popisuje zde čím se tyto jednotlivé typy vyznačují, co je pro ně charakteristické a jak reagují na své okolí. Zmiňuje zde také charakter a osvětlí pojem schopnosti.

1.1 DEFINICE POJMU

Vágnerová definuje osobnost jako: „*soubor vzájemně se ovlivňujících psychofyzických dispozic, které spoluurčují průběh i charakter psychických projevů (ať již jde o jejich vnitřní podobu, tj. prožívání nebo vnější projev, tj. chování)*.“¹ Dle Drapela je osobnost definována: „*jako dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby*.“² Vágnerová tvrdí, že: „*osobnost funguje jako integrovaný celek, který je individuálně typický a ve svých charakteristických rysech i relativně stabilní*.“³ Říčan rozumí pojem osobnost jako: „*osobitost, odlišnost jedince od jiných jedinců, zejména (i když nikoli výlučně) od jedinců téhož věku a kultury*.“⁴

Vágnerová také definuje osobnost jako: „*duševní celek, charakteristický:*

- *vnitřní jednotou a strukturovaností jeho dílčích složek,*
- *individuální specifičností, odlišností od jiných osobností,*
- *vývojovou kontinuitou, tj. relativní stálostí psychických vlastností i v průběhu různých vývojových změn.*“⁵

¹ VÁGNEROVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. s. 6. ISBN 80-2460015-3.

² DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. s. 14. ISBN 80-7178-766-3.

³ VÁGNEROVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. s. 5. ISBN 80-2460015-3.

⁴ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. 5. vyd., rozš., Praha: Grada, 2007. s. 11. ISBN 978-80-247-1174-4.

⁵ VÁGNEROVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. s. 5. ISBN 80-2460015-3.

Někteří tito autoři tvrdí, že osobnost je zdroj chování a jedinečnosti každé osoby. Jiní tvrdí, že osobnost funguje jako celek, který je individuálně typický. Avšak všichni tito autoři se shodli na tom, že každá osobnost je individuální. A proto je potřeba se podle toho také chovat. Nepřístupovat ke všem zaměstnancům stejně, ale vážit si jejich osobností, individualit.

1.2 TEMPERAMENT

Kohoutek definuje temperament jako: „vrozená, potenciální a dynamická stránka lidské povahy, hlubinné jádro osobnosti. Je to vlastně globální, obecná dispozice chovat se určitým způsobem.“⁶ Farková definuje temperament jako: „soubor dynamických charakteristik osobnosti, která určuje rychlost, sílu a stabilitu v prožívání, jednání a vegetativních reakcích.“⁷ Kohoutek také tvrdí, že: „emoce, nálady, potřeby, sebecit a city jako složky temperamentu podmiňují celkový ráz aktivační úrovně a dynamiky, průběhu činnosti člověka. Patří sem určité vlastnosti celkového způsobu aktivity, motoriky a psychického tempa (jak rychle a silně člověk reaguje), dále vlastnosti emotivity, které určují vybavování, trvání, formu a tempo citových jevů.“⁸ Kohoutek uvádí, že: „C. G. Jung (1875 – 1961) rozděluje lidi podle toho, jak se obracejí k okolnímu světu, na extroverty, kteří jsou obráceni navenek, a na introverty, obrácené dovnitř a světu spíše uzavřené.“⁹

⁶ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 79. ISBN 807204-156-8.

⁷ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 106. ISBN 978-80-86723-64-8.

⁸ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 79. ISBN 807204-156-8.

⁹ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 85. ISBN 807204-156-8.

1.2.1 EXTROVERT

Nakonečný ve své knize uvádí: „*Pozorujeme-li lidi, říká C. G. Jung, zjišťujeme, že někteří jsou koncentrováni na sebe, jiní na své okolí. To jsou dva základní životní vztahy, které vytvářejí habitus (celkový stav) a zabarvují tak zážitky i jednání. Projevuje se v nich zaměření životní energie (libida) dovnitř (na subjekt) nebo navenek (na objekt, okolí), což v podstatě znamená uzavřenost vůči sociálnímu okolí nebo naopak otevřenost s potřebou kontaktů, družnost.*“¹⁰ Dle Nakonečného¹¹ lidé víceméně společenští, se zájmem o své okolí a o družnost se nazývají extroverti. Extroverti jsou více zaměřeni navenek, na realitu. Jsou prakticky a společensky zaměřeni, přístupní, otevření, činorodí a adaptabilní. Jsou závislí na mínění ostatních. Čákr¹² tvrdí, že extroverti mívají mnohem častěji silnou potřebu být s jinými lidmi, než introverti. Styk s ostatními lidmi jim pomáhá čerpat svou energii a pokud s lidmi nejsou, cítí se dřív nebo později osamělí.

Extrovertní lidé se díky svým vrozeným extrovertním vlastnostem staví i k problémům otevřeně, věcně a přímo. Tito lidé nemají problém čelit jakýmkoli konfliktům, protože jim do vínku byla dána otevřenost. Díky své adaptabilitě jsou schopni přizpůsobit se svému protivníkovi a vyřešit spor tak, aby ani jeden z nich nepřišel zkrátka. Pokud se v okolí lidí s extrovertní povahou neodehrává něco tak, jak si představovali, nemají nejmenší problém říci svůj názor věcně, přímo a asertivně. A když je třeba následně vyřešit nějakou nepříjemnost, rázně se do toho pustí. Čákr¹³ tvrdí, že extroverti mají tendenci vždy vytáhnout nějaký spor na světlo, na veřejnost. Někam, kde na ni bude dobře "vidět", aby ji mohli všichni ze všech stran prozkoumat.

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, s. 268. ISBN 978-80-200-1680-5.

¹¹ Tamtéž, s. 269.

¹² ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 24. ISBN 978-80-7261-201-7.

¹³ ČÁKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 175. ISBN 80-85943-81-6.

1.2.2 INTROVERT

Nakonečný¹⁴ je toho názoru, že zatímco člověk extrovert má rád pozornost a své okolí, člověk introvertního typu je více zaměřen na sebe sama. Díky své bohaté fantazii a představivosti má svůj vlastní, vnitřní svět, takže žije více „vnitřně“. Má negativní vztah k objektu, je spíše uzavřený, pasivní, nedůvěřivý a zdrženlivý. Je velice nepřístupný, v jednání je váhavý, má plno zábran a často se stahuje do sebe. Nakonečný tvrdí, že: *„U obou základních typů, introverze a extroverze, vyjadřuje jejich charakteristika zaměření vědomí, kompenzované zaměřením nevědomí, jež je vědomému zaměření komplementární, „infantilně archaické“ a vykazuje často destruktivní tendence (je to nevědomá negace vědomého vztahu k sobě samému a ke světu).“*¹⁵

Lidé s introvertní povahou mají tendenci jakékoli spory a konflikty odsouvat stranou. Doufají, že se vše vyřeší samo, protože jakákoli konfrontace je jim naprosto cizí. Pokud se jim něco nelíbí, raději si to nechají pro sebe a dál si žijí svůj vnitřní svět naplněný fantazií. Ale když už opravdu musí do boje, vše si řádně v klidu promyslí, aby nejednali ukvapeně a aby nebyli ničím zaskočení. Promyslí si jednotlivé kroky a pak se podle nich řídí. Protože jak tvrdí Čakrt: *„Nastane-li nějaké mezilidské napětí či obecně nějaký problém, mají introverti tendenci „zatahnout“ jej dovnitř, „zalézt“ do sebe, tam jej zpracovat, produmat další kroky a teprve pak (možná) přijít se svým úsudkem.“*¹⁶

Kohoutek uvádí, že: *„Temperament těsně souvisí s charakterem; jsou jen relativně oddělitelné a vzájemně na sebe působí. Temperament bývá často překryt, maskován charakterovými vlastnostmi. Temperament se výrazně projevuje v mimořádných a kritických situacích. Každý temperament má své kladné i záporné stránky. Aby člověk mohl využít kladných stránek svého temperamentu, vyžaduje jiný (individuální) výchovný přístup.“*¹⁷

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, s. 269. ISBN 978-80-200-1680-5.

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, s. 270. ISBN 978-80-200-1680-5.

¹⁶ ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 171. ISBN 978-80-7261-201-7.

¹⁷ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000, s. 91. ISBN 807204-

Dle Kohoutka¹⁸ můžeme temperamenty popisovat pomocí této terminologie:

- **Sangvinik**
 - **Kladné** vlastnosti: veselost, živost, optimismus, pestrost činností a zájmů, rychlý přechod od jedné činnosti ke druhé, rozhodnost, praktičnost, značná práce schopnost, schopnost improvizovat, ústupnost, družnost, sdílnost, otevřenost, společenskost, extravertnost, iniciativnost, smířlivost.
 - **Záporné** vlastnosti: těkavost, nerozvážnost, nesoustředěnost, lehkomyšlnost, nestálost, povrchnost, bezmyšlenkovitost, přehnané zaměření na přítomnost, nestálost, nesvědomitost a nedůslednost, ovlivnitelnost, nedostatečně cílevědomá aktivita, malá sebekritičnost, zvýšená potřeba změny a sebeuspokojení.
- **Cholerik**
 - **Kladné** vlastnosti: značná síla reakcí, živost, síla citových zážitků, živá mimika a gestikulace, schopnost velkého volního vypětí, samostatnost, extravertnost, sebedůvěra, sdílnost, spontaneita, ráznost, důkladnost, vitalita, smysl pro samostatnou práci, bezprostřednost, dynamičnost.
 - **Záporné** vlastnosti: výbušnost, prudkost, nedostatek sebeovládání, konfliktnost, zvýšená citová dráždivost, nevyrovnanost, prudká motorika, mrzutost, netrpělivost, neukázněnost, pýcha, nesmířlivost, tvrdost, přílišná soutěživost, neposlušnost, unáhlenost.
- **Flegmatik**
 - **Kladné** vlastnosti: duševní klid, trpělivost, samostatnost, snášlivost, přesnost, stálost, spokojenost, sebeovládání, uměřená mimika, klidný verbální projev, dobromyslnost, mlčenlivost, stálost chování, neovlivnitelnost.
 - **Záporné** vlastnosti: lhostejnost, těžkopádnost, nespolečenskost, nerozhodnost, netečnost, nedostatek vášně, nevšímavost, pasivita, váhavost, menší pohyblivost, nevýraznost citů, netaktnost, konzervatismus, malá sdílnost.

156-8.

¹⁸ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 91. ISBN 807204-156-8.

- **Melancholik**

- **Kladné** vlastnosti: vážnost, hlubokomyslnost, důkladnost, pečlivost, cílevědomost, stálost a trvalost citů, svědomitost, píle, plánovitost, snášení samoty, citlivost na pochvalu, nebo výtku, introvertnost, ukázněnost, věrnost.
- **Záporné** vlastnosti: pesimismus, zachmuřenost, bázlivost, skleslost, podezíravost, přílišná submisivita, menší kvalita činnosti, strnulost pohybů, přílišná sebekritičnost, přílišná citlivost a uzavřenost, tichost, roztržitost, pomalost, rychlé vyčerpání, nepružnost, nejistota, urážlivost, slabší vitalita.

1.3 CHARAKTER

Kohoutek definuje charakter jako: „*tendenci chovat se, reagovat určitým způsobem v dané situaci.*“¹⁹ Vágnerová definuje charakter jako: „*morální úroveň jedince, tj. jeho schopnosti řídit se příslušnými normami chování. V zásadě zde jde o dosažení určité úrovně regulace vlastního chování, ve smyslu tlumení pudových hnutí a jejich ovládnutí vůlí ve prospěch sociálně hodnotnějších motivů.*“²⁰ Farková definuje charakter jako: „*subsystém osobnosti, který kontroluje a reguluje lidské chování podle společenských a zvláště pak morálních norem a požadavků.*“²¹ Kohoutek dále tvrdí, že: „*Charakter se projevuje a utváří v činnosti. Je to upevněná soustava motivů a hodnot. Člověk bývá takový, jaké jsou jeho vůdčí motivy, vůdčí linie a jeho hodnotový systém. Charakter úzce souvisí se světovým názorem člověka a podmiňuje jeho chování. Silný charakter má vyhraněný vztah k významným hodnotám osobním i morálním. Charakter*

¹⁹ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 96. ISBN 807204-156-8.

²⁰ VÁGNEROVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. s. 191. ISBN 80-2460015-3.

²¹ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 108. ISBN 978-80-86723-64-8.

se výrazně projevuje v cílech člověka a ve způsobech dosahování těchto cílů.“²² Tito autoři se shodli na tom, že charakter je upevněná soustava motivů, která reguluje lidské chování. Schopnost řídit se určitými normami chování.

1.4 SCHOPNOSTI

Mikšík definuje schopnosti jako: „*předpoklady, rysy či vlastnosti, které člověku umožňují realizovat určité velmi obecné či naopak specifické aktivity, činí ho vhodným k úspěšnému vykonávání určitých kategorií či druhů činností, k určité kvalitě a úrovni řešení situací či problémů, vyrovnávání se s určitými nároky, požadavky, životními situacemi, prostředím.*“²³ Vágnerová definuje schopnosti jako: „*obecné předpoklady k určité aktivitě. Vznikají na základě vrozených dispozic, které se dále rozvíjejí učením, pokud jsou dostatečně stimulovány, tj. v závislosti na kvalitě působení prostředí.*“²⁴ Farková definuje schopnosti jako: „*individuální vlastnosti, které jsou podmínkou pro úspěšné vykonávání jedné či více činností.*“²⁵ Kohoutek rozumí pod pojmem schopnosti toto: „*Schopnostmi nazýváme takové kapacitní vlastnosti osobnosti, které podmiňují úspěšné vykonávání činností člověka, a to po stránce kvalitativní, kvantitativní i časové a výkonové.*“²⁶ Štěpaník tvrdí, že: „*Schopnosti jsou předpokladem k výkonu činnosti. Vycházejí z vrozených dispozic a rozvíjejí se v činnosti učením, výcvikem. Obecnou rozumovou schopnost i některé speciální schopnosti lze měřit testy.*“²⁷ Dle Kohoutka²⁸ se schopnosti vytvářejí na základě vloh – předpokladů a

²² KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 96. ISBN 807204-156-8.

²³ MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobností*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001. s. 116. ISBN 80-246-0240-7.

²⁴ VÁGNEROVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. s. 93. ISBN 80-2460015-3.

²⁵ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 104. ISBN 978-80-86723-64-8.

²⁶ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 69. ISBN 807204-156-8.

²⁷ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 106. ISBN 80-2470530-3.

²⁸ KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. s. 69. ISBN 807204-

sklonů. Jejich vzájemný vztah je velice složitý, ale jedna schopnost se může opírat o různé vlohy a naopak.

Dle Farkové: „*je uvnitř schopností z vývojového hlediska rozlišované několik kategorií:*

- *Vlohy – vrozený základ individuálního rozvoje schopnosti.*
- *Nadání – souhrn schopností, který umožňuje člověku podávat nadprůměrné výkony.*
- *Talent – někdy se chápe jako rozvinuté nadání, souhrn mimořádných, vynikajících schopností.*
- *Genialita – Mimořádně rozvinutý talent, díky kterému vznikají mimořádná vrcholná díla.*“²⁹

Mikšík definuje schopnosti také jako: „*Individuálně psychologické zvláštnosti, které determinují větší či menší snadnost (resp. i nemožnost) osvojit si a uplatňovat určitou metodu interakcí, systém dovedností a jiných postupů zmocňování se životního prostředí k realizaci života vůbec a jednotlivých druhů cílesměrných struktur jednání (v procesu učení, práce a hry), potenci člověka úspěšně se realizovat a dostát nárokům, kladeným na jeho činnost.*“³⁰

Všichni tito autoři se shodují na tom, že schopnosti jsou určité vrozené předpoklady k vykonávání dané činnosti. Každý jedinec má schopnosti naprosto jiné. V čem někdo vyniká, jiný například selže. Toto je důležité mít na mysli jak již v přijímacím řízení, tak i v samotném pracovním procesu. Je třeba znát každého člověka jako jednotlivce a mít alespoň malý pojem o tom, v čem onen jedinec vyniká a v čem zaostává. Je to třeba mít na paměti například při plánování dalšího vzdělávání. Snažit se, aby se lidé zdokonalovali v tom, v čem potřebují. A aby se podporovali v tom, v čem vynikají.

156-8.

²⁹ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 104. ISBN 978-80-86723-64-8.

³⁰ MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobností*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001. s. 116. ISBN 80-246-0240-7.

1.5 SHRnutí

Každá osobnost je naprosto individuální. Každý člověk má naprosto jiný druh temperamentu. Někteří lidé jsou orientovaní na svět spíše dovnitř, což jsou introverti a někteří naopak ven, kterým se říká extroverti. Každý jedinec má také jedinečný charakter a samozřejmě schopnosti. Proto je důležité na zaměstnance pohlížet jako na individuality a „neházet je všechny do jednoho pytle.“

2 KONFLIKTY

Tato kapitola se věnuje tomu, co znamená pojem konflikt. Z jakých slov tento pojem vznikl a co všechno se dá označit za konflikt. Vyjmenují se zde druhy konfliktů a samozřejmě možné příčiny, jak konflikty vznikají. Mezi druhy konfliktů patří také šikana na pracovišti, která může být součástí eskalace konfliktu. Uvede se zde také jak má probíhat správný výběr pracovníků, dobré pracovní podmínky a umění zvládat své emoce, což patří k prevenci konfliktů, z mého hlediska nejdůležitější části této kapitoly.

2.1 DEFINICE POJMU

Křivohlavý³¹ uvádí, že slovo konflikt pochází z latinského slova „conflictus“. Prvotním významem tohoto slova je: uhodit, nebo udeřit. Toto slovo se skládá ze dvou částí: předpony „con“ vyjadřující vzájemné střetnutí a hlavní části „flictus“, což znamená náraz, nebo úder. V podstatě je to vyjádření současného nároku dvou různých zájemců, stojících na opačných stranách, bojující o tutéž věc. Samotný konflikt pak znamená ono střetnutí se dvou, nebo více sil a tendencí. Jako synonyma konfliktu lze uvést neshodu, nesoulad, nesouhlas, spor, srážku, mrzutost, hádku, svár, příp. až rvačku, pranic, nebo bitvu. Spisovatel Lilley definuje konflikt jako: „*Přímý nesouhlas s myšlenkami nebo zájmy, bitva nebo zápas, nepřátelství nebo opozice.*“³²

Křivohlavý³³ tvrdí, že konflikty již na světě nutně musí být, protože každý z nás je naprosto jiný. Každý z nás má naprosto odlišné představy, očekávání, svá přání, potřeby a záměry. Problém, že konflikty jsou mezi námi není v tom, že vůbec existují, ale v tom, jak je řešíme. V tom, co děláme, aby k nim pokud možno nedocházelo a když už se tak stane, co děláme pro to, aby jejich důsledky nebyly tak devastující. Jejich

³¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. , přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 17. ISBN 80-7178-642-x.

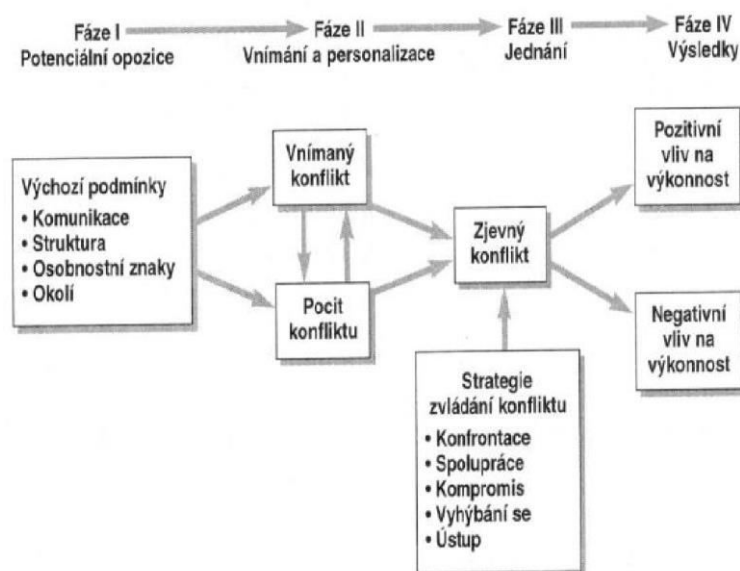
³² LILLEY, Roy C. *Jak jednat s problematickými lidmi*. 1 vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 17. ISBN 80-251-0687-x.

³³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. , přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 12. ISBN 80-7178-642-x.

řešení může být rozmanité. Nezáleží na tom, jakou taktiku, či strategii pro jejich řešení vybereme, nýbrž to, v jakém duchu tyto konflikty řešíme. Můžeme si například vybrat cestu přátelskou, nebo tu nepřátelskou. Protože konflikty lze řešit kompetitivně, nebo kooperativně. To, jestli konflikty vzniknou, záleží samozřejmě i na samotném chování jedinců. Je třeba respektovat názory, postoje a hodnoty ostatních. Již od dětství nám toto společnost klade na srdce. MccConnon ve své knize uvádí, že: „*Jestliže vnucujete své hodnoty někomu jinému, odmítáte jeho hodnoty a popíráte jeho potřeby, vytváříte tím konflikt.*“³⁴

Přesný proces konfliktů znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: Proces vývoje konfliktu



Zdroj: Čákr, Konflikty v řízení a řízení konfliktů (2000, s. 17)³⁵

Pokud už ale konflikt vznikne, není se nutně čeho obávat. Občasný konflikt může například napomoci vyjasnění nějaké situace. Po vyřešení nějakého konfliktu se mohou tyto dva lidé dokonce spřátelit, protože jim při konfrontaci dojde, že ten druhý to myslel například jinak, než to on sám pochopil.

³⁴ MCCONNON, S. a MCCONNON M.. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 46. ISBN 978-80-247-3003-5.

³⁵ ČÁKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 17. ISBN 80-85943-81-6.

Mikuláščík uvádí, že: „*Bez konfliktů není možný žádný vývoj a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. Nové se prosadí jedině tehdy, když je něčím lepším a když má dostatečnou sílu argumentů, které mohou pomoci potlačit staré, přežití a neefektivní. V takových situacích může konflikt vyvolávat pocit uspokojení.*“³⁶ Dočkalová³⁷ ale uvádí, že lidé si konflikty spojují převážně s násilím. Většinové zkušenosti lidí v konfliktních situacích s jednou, nebo více osobami vypovídají o jejich destruktivitě. Někteří lidé hovoří o konfliktech jako o ohni, který je na jednu stranu užitečný, ale na druhou stranu těžko ovladatelný. Dle Křivohlavého³⁸ je konfliktů opravdu hodně, možná až příliš. Řada jich nám ztěžuje život, ničí radost ze života, bere nám například i odvalu pokusit se o něco, o čem bychom se pokusit měli. Mnohé konflikty i narušují dobré mezilidské vztahy. Mnoho lidí je poznamenáno jizvami z předešlých konfliktů. Naopak Plamínek³⁹ vidí konflikty jako jakýsi důkaz, že každý z nás je jedinečná osobnost. Dle Plamínka bychom se s existencí konfliktů měli smířit a naučit se je řešit. Každý z nás máme právo originálně myslet a to zároveň s vyjádřením svého názoru. Také právo odlišovat se, ale zároveň respektovat existující odlišnosti mezi lidmi.

³⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 202. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

³⁷ DOČKALOVÁ, J. *Conflict - what an opportunity! : COME - Conflict Management for Actors in EVS Projects*. Prague: Czech National Agency Youth, 2009, s. 12. ISBN 978-80-86784-79-3.

³⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 13. ISBN 80-7178-642-x.

³⁹ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 27. ISBN 978-80-247-4485-8.

2.2 DRUHY KONFLIKTŮ

Fehlau⁴⁰ dělí konflikty dle počtu zúčastněných osob:

- Intrapersonální konflikt – vnitřní, osobní konflikt jedné osoby,
- Interpersonální konflikt – konflikty mezi dvěma lidmi,
- Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi.

Konflikty intrapersonální

Intrapersonální konflikty odehrávající se uvnitř člověka samého vznikají, pokud musí člověk něco obtížného rozhodnout. Když musí bojovat sám se sebou, nebo pokud právě přesně neví, co je momentálně důležité.

Interpersonální konflikty

O interpersonálních konfliktech hovoříme tehdy, když si dva, nebo více lidí vzájemně nerozumí a nevycházejí spolu. Často jsou konflikty přenášeny na jiné osoby a z intrapersonálního konfliktu se tudíž stává interpersonální. Například když je zaměstnanec nespokojený se svou prací, může přenášet zodpovědnost na své kolegy.

Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

V konfliktech v pracovních skupinách nebo mezi nimi hrají svou roli kromě osobních aspektů také většinou problémy specifické pro určité oddělení nebo pro celý podnik. Často se stává, že vznikají skupinové konflikty ze změněných pracovních vztahů. Například díky probíhající reorganizaci, nebo změnám ve vedení. Zaměstnanci se tak musí přestěhovat do jiných kancelářských prostorů a musí se setkávat s jinými, novými kolegy.

⁴⁰ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 19. ISBN 80-247-0533-8.

Křivohlavý⁴¹ konflikty dělí a popisuje dle jejich psychologického charakteru:

- konflikty představ,
- konflikty názorů,
- konflikty postojů,
- konflikt zájmů.

V *interpersonálních* konfliktech hrají jednu z hlavních rolí *představy*. To představy jsou základním materiálem veškerého uvažování. To, co vidím, slyším, co si mohu ohmatat má největší podíl na tom, jakou představu si vytvořím. Neustále se děje to, že se dva lidé dívají na stejnou věc a přesto ji vnímají jinak. Toto platí jak doslovně, tak i v přeneseném slova smyslu. Ve světě zaujímáme nejen různá místa v prostoru, ale i různá stanoviska v názorovém světě. A ze všech těchto pozic vnímáme svět různorodě. Křivohlavý ve své knize tvrdí, že: „*existence odlišností v představách lidí o stejných věcech je jevem zcela normálním.*“⁴²

Jak se ale s povědomím o tomto faktu vyhnout konfliktu? První, co je třeba, je ujasnit si situaci. Je třeba uvědomit si, že ten druhý člověk nemusí mít nutně stejnou představu o věci, jako já. Proto je třeba ověřit si, jak mi ten druhý rozuměl. Například ho požádat, aby mi svými slovy řekl, co si pod mými slovy představuje. A naopak zeptat se druhého člověka, pokud si nejsem jistá, zda mu rozumím. Vždy je lepší žádat o vysvětlení, dokud je dost času, než se později dostat do problémů. Dle Křivohlavého⁴³ z toho všeho vyplývá, jak je rozhovor mezi lidmi důležitý. Nejde však o obyčejný rozhovor, ale o rozhovor věcný.

Jedním ze řešení konfliktů *názorů*, je zeptat se odborníka. Tam, kde je možné mít na jednu věc různé názory, ale kde je velice důležité dohodnout se, tam si naše společnost pomáhá zaváděním určitých norem. Je-li lidí více a existuje-li mezi nimi určitá odlišnost názorů na řešení nějaké věci, jedním z řešení je hlasování.

⁴¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 22. ISBN 80-7178-642-x.

⁴² KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 25. ISBN 80-7178-642-x.

⁴³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 26. ISBN 80-7178-642-x.

Co se týče konfliktů *postojů*, jedná se podle Křivohlavého⁴⁴ především o náš názor. Rozhodujeme se, zda se nám něco líbí, či nikoliv. Jestli je nám to příjemné, nebo nepříjemné. Hovoříme-li o postojích, máme tím na mysli názor zabarvený tímto osobním, jakýmsi citovým vztahem. Příkladem konfliktů *zájmů*, jak tvrdí Křivohlavý⁴⁵, je jakýsi souboj. Jedná se o střetnutí typu „buď já, nebo ty“. Jako příklad lze uvést dva muže, kteří se střetli ve dveřích. Jeden už prostě bude muset ustoupit, aby ten druhý mohl vejít. Střetávání interpersonálních zájmů tvoří tu nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů, protože se zde vytvářejí ohniska největších těžkostí. Dle Plamínka⁴⁶ *Intrapersonální konflikt* působí v prostředí psychiky jednotlivce. Patří k nim kupříkladu konflikty mezi různými úlohami, které jsou nám svěřovány. Nebo například konflikty různých rolí, které v životě hrajeme. U intrapersonálních konfliktů *představ* jde hlavně o to, že si něco představujeme a čekáme, zda to dopadne „podle našich představ“. Některé vnitřní konflikty představ pramení z toho, že slovní, neboli verbální sdělení je v rozporu s neverbálním sdělením. Což znamená, že někdo něco tvrdí, ale chová se přitom opačně.

Speciálním příkladem těchto konfliktů jsou konflikty mezi tím, co někdo říká, a jak to říká. Řada vnitřních konfliktů představ se týká určitých nejistot ve věci společenských norem. Například nejistota, zda se má, nebo nemá ve slušné společnosti mluvit při jídle. Pokud hádám, zda je určitý člověk důvěryhodný, spolehlivý, chytrý, ..., nebo není, hovoříme o intrapersonálním konfliktu *náзорů*. Rozpaky jsou zde příznakem vnitřního boje názorů.

Křivohlavý⁴⁷ tvrdí, že pokud se jedná o vnitřní ujasňování, kdy se teprve rozhodují, zda se mi něco líbí, nebo ne, jedná se o intrapersonální konflikt *postojů*. Pokud se rozhodují, zda půjdu tam, či jinam, ale zároveň bych chtěla na obě místa zároveň, hovoříme o intrapersonálních konfliktech *zájmů*. U *skupinových konfliktů* jde především o to, aby se domluvili lidé mezi sebou. Příkladem mohou být přátelé, kteří se

⁴⁴ Tamtéž, s. 29.

⁴⁵ Tamtéž, s. 32.

⁴⁶ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 17. ISBN 978-80-247-4485-8.

⁴⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 35. ISBN 80-7178-642-x.

domlouvají, jakou cestou se nejlépe dostanou na kýžené místo. Co se týče *konfliktů mezi dvěma skupinami* lidí, dle Křivohlavého⁴⁸ se může jednat například o dva různé fotbalové týmy, nebo kuřáky a nekuřáky. Jedni chtějí kouřit kdykoli a kdekoli, ale druhou skupinu lidí jejich zlozvyk obtěžuje a snaží se tomu jakkoli zamezit. Je mnoho druhů konfliktů. Důležité ale je, abychom znali jejich příčiny a následně jim uměli předcházet.

⁴⁸ KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. 2. vyd. , přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, s. 37. ISBN 80-7178-642-x.

2.3 MOŽNÉ PŘÍČINY KONFLIKTŮ

2.3.1 HALÓ EFEKT

Taylorová a Lesterová tvrdí, že: „*At' už jsme si toho vědomi, či ne – nebo at' jsme či nejsme si to ochotní přiznat – často si o druhých lidech či záležitostech předem vytváříme nějaký úsudek, který pak může ovlivnit úspěch veškeré naší komunikace.*“⁴⁹ Na prvním dojmu velice záleží. Lidé si ho o ostatních vytvoří během prvních několika vteřin. Pokud se ale necháme strhnout posuzováním chybného prvního dojmu a předsudky, můžeme zasít semínko konfliktu již v počátečních fázích seznamování se se svými spolupracovníky. Dle Štěpaníka⁵⁰ je Haló-efekt typickou chybou onoho prvního dojmu. Je to určité zobecnění některé nápadné, na první pohled viditelné vlastnosti, nebo projevu. Obvykle máme následně tendenci přisuzovat onomu člověku další pozitivní, nebo negativní rysy. O člověku, který na nás nezapůsobí výrazným dojmem a má například také tendenci koktat, máme tendenci myslet si, že není příliš vzdělaný a o jeho charakteru také nemáme příliš valné mínění. Naopak lidem, s jejichž názory se ztotožňujeme a jsou nám v určitých věcech podobní, máme tendenci přisuzovat další kladné vlastnosti, protože s nimi sympatizujeme.

Mikuláščík ve své publikaci tvrdí, že: „*Haló-efekt způsobuje, že pak jedince vnímáme pod vlivem prvního dojmu velmi dlouho, nejsme schopni korigovat své postoje a dívat se na něj objektivněji. Uzamykáme se tak do omezeného počtu dojmů, z jejichž vlivu se těžko dostáváme.*“⁵¹ Štěpaník⁵² tvrdí, že když posuzujeme druhé, nebo my sami jsme posuzováni, vše se děje v první řadě povrchně.

⁴⁹ TAYLOR, S. a LESTER A.J. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010, s. 153. ISBN 978-80242-2770-2.

⁵⁰ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 71. ISBN 80-247-0530-3.

⁵¹ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 73. ISBN 80-247-0650-4.

⁵² ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 72. ISBN 80-247-0530-3.

Na základě vnějších znaků, jako je například: tělesný vzhled a proporce, výška, váha, postoj, účes, mimika, gesta, řečový projev, komunikační dovednosti, sebejistota vystupování a další neverbální projevy. Dalšími možnými chybami při představování se jsou kromě Haló-efektu: efekt posledního dojmu, stereotypy, projekce, sebeuspokojující proroctví, efekt svatozáře.

Toto by tedy mohla být jedna z příčin vzniku konfliktů. Seznamování se s kolegy je velice důležité a je třeba vždy udělat dobrý dojem. Zároveň si však hlídat své sebevědomí. Pokud seznámení s kolegy proběhne hladce, ale při první příležitosti dáte najevo své nízké sebevědomí, většinou se to již v prvních dnech odrazí na jejich chování k vám. Zvyšování sebevědomí je nelehká záležitost. Mnohdy ale pomáhá, když se zaměstnanec soustředí více na svou práci, než na to, jak ho vidí ostatní. V momentě, kdy nový zaměstnanec odvede dobře svou práci, spolupracovníci mu ve většině případů vyjadřují respekt a nízké sebevědomí nového kolegy tím značně stoupne.

2.3.2 SMYŠLENÉ ÚDAJE V ŽIVOTOPISECH

Problém ale nastává, když zaměstnanci lžou ve svých životopisech a práci, na niž se hlásili, nezvládají. Řešení je pak velice těžké, protože zaměstnavatel potřebuje, aby odvedená práce byla tak kvalitní, jak si představuje. Když se zjistí, že nový pracovník na svěřenou práci nestačí, jsou tu tři prosté možnosti, které vedoucí pracovník může vykonat. Buď zaměstnavatel zaplatí doškolení, kdy se zaměstnanec rychle doučí to, v čem ve svém životopise lhal. Většinou se to týká cizích jazyků, nebo znalostí ohledně počítačů. Další možnost je, že zaměstnance přesune na jinou, jemu vyhovující pozici, kde mu budou stačit znalosti a dovednosti, které skutečně ovládá. A poslední možnost je, že s nově přichozím zaměstnancem jednoduše ukončí smlouvu v rámci tříměsíční zkušební lhůty. Pokud tedy nějaký konflikt vznikne a neřeší se, hrozí jeho eskalace. Jednou z eskalací je právě šikana na pracovišti.

2.4 ŠIKANANA NA PRACOVIŠTI

Beňo⁵³ tvrdí, že cílem šikany je potřeba pocitu fyzické, mocenské a sociální převahy agresora. Tato potřeba mnohdy zatemní i zdravý rozum.

2.4.1 MOBBING

Podle Krätze⁵⁴ je pojem mobbing odvozen od anglického slovesa „to mob“, které znamená urážet, utlačovat, napadat, vrhat se na někoho. Beňo definuje mobbing: „jako útoky a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni.“⁵⁵ V pracovním prostředí, kde spolu lidé pracují a komunikují delší dobu, občas dochází k různým neshodám, rozmlíškám, nebo třenicím. Hlasitá hádka mezi pracovníky podniku nebo občasný souboj mezi dvěma dominantními zaměstnanci ale ještě nemusí vzbuzovat žádné obavy a tudíž jej nelze nazývat mobbingem. Toto již prostě patří ke světu práce.

Problém ale nastává, pokud k neshodám dochází často. Pojem „často“ je samozřejmě relativní. Ale aby se daný jev na pracovišti mohl nazývat mobbingem, musí se konflikty mezi zaměstnanci vyskytovat delší dobu a nejméně jednou týdně. Jak ve své knize uvedl Kratz: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“⁵⁶

⁵³ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, s. 63. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁵⁴ KRATZ, H. *Mobbing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 15. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁵ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, s. 69. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁵⁶ KRATZ, H. *Mobbing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

Beňo⁵⁷ tvrdí, že při psychické bolesti a utrpení, jaké vždy mobbing představuje, je doba půl roku neskutečně dlouhá doba. Proto mobbingem obtěžovaní lidé opouští své pracoviště mnohem dříve. Je důležité, aby si manažeři a vedoucí pracovníci na svých úsecích byli vědomi atmosféry, která na jejich pracovišti panuje. Je naprosto nepřijatelné, aby tuto část pracovního procesu opomněli. Je důležité sledovat nejen práci odvedenou pracovníky, její kvalitu, kvantitu a zda svou práci zvládli včas, ale také jejich mezilidské vztahy. Jak uvádí ve své knize Kratz:

„*Kritické a nebezpečné začnou být mezilidské vztahy až ve chvíli, kdy se*

- *systematicky,*
- *cíleně,*
- *často a*
- *protiprávně*

zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka.“⁵⁸

Styl řízení klima organizace také hodně ovlivňuje. Může mezi zaměstnanci vyvolat jak soudržnost, tak i tvrdou konkurenci. Kratz ve své knize tvrdí, že: „*Pracovní klima, které nepřipouští otevřenou komunikaci, je ideální živná půda pro intriky a mocenské boje, zkrátka a dobře pro mobbing.*“⁵⁹ Dle Mikuláščíka⁶⁰ způsob jednání, jež používá vedoucí pracovník, by měl být flexibilní a měl brát ohledy k osobě, se kterou jedná. Samozřejmě ale ne přizpůsobivý v tom smyslu, že by měl být manažer nedůrazný a slabý. Měl by mít charisma a měl by vystupovat asertivně a s respektem k osobě, s níž jedná. Z jeho jednání má být cítit duch spolupráce a důvěry. Důležitá věc je také navození pocitu, že problém, jež řeší, je problém jich obou a je třeba najít kompromisní řešení. Je třeba konfrontovat myšlenky a názory obou stran. A poté hledat nejpříjemnější řešení pro obě strany.

Příčin, které mohou vyvolat mobbing, je opravdu hodně. Z pohledu původce mobbingu je to například nízká morální úroveň. Špatné lidské vlastnosti, jako je

⁵⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, s. 73. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁵⁸ KRATZ, H. *Mobbing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 15. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁹ Tamtéž, s. 19.

⁶⁰ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 225. ISBN 80-247-0650-4.

žárlivost nebo nadměrná ctižádost tomu také hodně napomáhají. Většinou se tito lidé pouze snaží vytrhnout z monotónnosti svého života, nudy a frustrace. A pokud tito lidé na svém pracovišti najdou svého „obětního beránka“, končí to většinou špatně. Mobbing ale nevzniká pouze na základě „špatné“ osobnosti, nebo na základě momentálního špatného rozpoložení jedince. Hlavní důvod je nedořešený konflikt.

Jak uvádí Kratz: „Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Tento konflikt kvasí pod povrchem a může spustit mobbingové aktivity.“⁶¹

Na světě bohužel neexistuje žádná kniha, ve které by autor popisoval, jak se lidé mají, nebo nemají chovat, aby se nestali obětí mobbingu. Obětí mobbingu se může stát naprosto každý, protože obětí mobbingu se nikdy nevyznačují nějakými typickými osobnostními znaky, dokonce ani charakterovými nedostatky. Dle zkušenosti ale lze soudit, že lidé postižení mobbingem jsou citliví, málo výkonní, neprůbojní, labilní a převážně pesimisticky založení. Zpravidla mají velmi křehkou nervovou soustavu a přecitlivělou psychiku. Často jsou snadno zranitelní a těžce nesou sebemenší frustraci. Nejsou schopni dovést jakýkoli konflikt ke konstruktivnímu řešení a ubránit se bez „trpké pachutě“ mobbingu.

Ovšem obětí mobbingu, jak tvrdí Kratz⁶², se také může stát i jedinec, který je známý pro svou odolnost a sebejistotu. I velice kvalifikovaný zaměstnanec je tedy možným terčem. Z toho tedy vyplývá, že žádný typický profil oběti mobbingu neexistuje. Nebezpečí mobbingu platí pro každého. Beňo⁶³ tvrdí, že obětí mobbingu bývají převážně vystaveny veliké stresové zátěži, která končí většinou nemocí. V tom horším případě je to samozřejmě sebevražda. Pokud se již stanete obětí mobbingové aktivity, nebo alespoň máte ten pocit, je třeba, abyste o tomto problému s někým hovořili. Pokud se na mobbingové aktivitě podílí jeden člověk, je třeba najít si na pracovišti svého „spojence“. Člověka, který se vás zastane, pokud bude třeba. Pokud se na tomto činu podílí více lidí z vašeho úseku, hledejte nejprve v týmu alespoň jednu „spřízněnou duši“. Mnohokrát stačí pouze jeden člověk na vaší straně a vše je hned mnohem lepší. Mluvte o tom i s vašimi blízkými. Je důležité, abyste věděli, že nejste na

⁶¹ KRATZ, H. *Mobbing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 19. ISBN 80-7261-127-5.

⁶² Tamtéž, s. 20.

⁶³ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, xiv, s. 10. ISBN 80-86517-34-9.

světě sami. Že kolem sebe máte spoustu hodných lidí, kteří vám pomohou překonat těžší časy. A pokud se to samozřejmě za určitou dobu nezlepší, je důležité promluvit si o tom se svým nadřízeným pracovníkem. Tím, že o tom budete s někým, s kýmkoli mluvit, částečně zmaříte určitý cíl agresora, nebo dokonce agresorů, protože jak uvádí Kratz: „*Cílem mobbingových aktivit je*

- *zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,*
- *snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a*
- *zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.*“⁶⁴

Vedoucí pracovník by měl v tomto případě zjistit situaci. Vyslechnout si zaměstnance, požádat o svědectví jeho spolupracovníky a následně učinit kroky vedoucí k zániku jakékoli mobbingové aktivity.

2.4.2 BOSSING

Beňo definuje bossing jako: „*Systematické šikanování ze strany vedoucích*“⁶⁵ Bossing, jak tvrdí Beňo⁶⁶, je na rozdíl od mobbingu prováděný vedoucím pracovníkem. Důvodů, proč se vedoucí pracovníci uchylují k provozování bossingu je opravdu hodně. Je to například: zloba a nenávisť, netolerance, frustrace a obavy z konkurence. Často se také mluví o strukturální poruše osobnosti, například: narcismu což znamená: opojení mocí, nebo neadekvátní kompenzace nedostatku sebevědomí. Projevuje se jako žárlivost na dovednosti a schopnosti druhých lidí. Často je spojená se strachem o ztrátu své pracovní pozice.

⁶⁴ KRATZ, H. *Mobbing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261.-127-5.

⁶⁵ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, xiv, s. 10. ISBN 80-86517-34-9.

⁶⁶ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, s. 91. ISBN 978-80-262-0938-6.

2.4.3 STAFFING

Dle Beňa je staffing: *Podskupinou mobbingu. Jde v něm o útoky agresivního charakteru a o neférové jednání „zdola nahoru“, to znamená od zaměstnanců směrem k jejich vedoucímu.*⁶⁷ Jedná se o systematickou likvidaci vedoucího, který se znelíbil jeho podřízeným. Většinou se jedná o služebně starší podřízené. Abychom předešli této nepříjemné eskalaci konfliktů v podobě šikany na pracovišti, je třeba věnovat zvýšenou pozornost prevenci konfliktů.

2.5 PREVENCE KONFLIKTŮ

2.5.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších prevencí jakýchkoli konfliktů. Protože vybere-li se správný člověk na danou pracovní pozici, vznik větších a závažnějších konfliktů je víceméně zažehnán. Často se bohužel stává, že uchazeči o danou pracovní pozici lžou ve svých životopisech. Přikrášlují si své dosažené vzdělání, zkreslují udaná léta praxe ve svém oboru, ba dokonce lžou o svých zálibách a osobnostních rysech, jen aby byli přijati na nabízenou pozici.

Je nesmírně důležité pečlivě vybírat nové zaměstnance, protože musejí dosahovat nejenom požadovaných znalostí a dovedností, jaké se uvádějí například v inzerátu. Musí také splňovat požadavky týkající se osobnostních rysů. Když se například hledá pracovník, který je od přírody týmový hráč a personalista vybere člověka, rozeného samotáře, už tehdy je velká pravděpodobnost budoucích konfliktů. Pokud

⁶⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, s. 98. ISBN 978-80-262-0938-6.

uchazeč tvrdí, že miluje kolektivní sporty, že mu velice záleží na názorech ostatních a přitom je to striktní individualista, co se snaží získat za každou cenu práci, nemůže „zapadnout“ mezi své spolupracovníky. Konflikty se proto budou množit a prohlubovat se. Avšak všechny tyto lži týkajících se vzdělání, praxe a osobnostních rysů se dají snadno ověřit v assessment centrech.

2.5.1.1 Assessment centre

Dle Armstronga⁶⁸ je tento diagnosticko-výcvikový program komplexnější přístup k výběru pracovníků. Tvoří jej tato řada hodnotících postupů:

- Na chování se soustřeďuje největší pozornost.
- Aby se předpovědělo budoucí chování pracovníka, používají se různé úkoly, které zachycují klíčové aspekty práce na onom pracovním místě.
- Ke skupinovým úkolům se jako dodatek používají testy a pohovory.
- Výkon se měří v několika rovinách, a to z hlediska požadovaných schopností.
- Hodnocení několika uchazečů probíhá najednou, kvůli interakci probíhající mezi nimi a také kvůli otevřenějšímu a participativnímu klimatu.
- Kvůli zvýšení objektivity hodnocení se používá více hodnotitelů a pozorovatelů.

Do akce se zapojují vyšší vrcholoví vedoucí pracovníci a je třeba, aby byli řádně vyškoleni. Po provedení analýzy pracovního místa je třeba si v první řadě ujasnit, koho přesně hledáme. Mít jasnou představu o člověku, kterého hledáme nejen na výkon práce, ale i do kolektivu jeho kolegů. Jak ve své knize uvádí Štěpaník: „*Porovnání nároků pracovního místa s reálnými předpoklady zájemce je základem prevence chybné volby. Je až překvapivé, jak často firmy realizují výběry, aniž mají předem jasno, jaké vlastně požadavky na uchazeče mají.*“⁶⁹ Armstrong⁷⁰ uvádí, že v momentě, kdy se

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 361. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁹ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 106. ISBN 80-247-0530-3.

⁷⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

rozhodneme pro výběr určitého pracovníka na určitou pracovní pozici, se rozběhne proces, který se skládá z těchto tří fází:

1. **Definování požadavků** – rozhodnutí se o požadavcích a podmínkách onoho zaměstnání,
2. **Přilákání uchazečů** – zkoumání různých zdrojů uchazečů uvnitř a vně podniku, inzerování,
3. **Vybírání uchazečů** – roztřídění žádostí, pohovory, assessment centra, příprava pracovní smlouvy.

2.5.1.2 Roztřídění žádostí

Dle Armstronga⁷¹ poté, co se shromáždí dostatečné množství žádostí uchazečů, následují další kroky, spočívající ve třídění uchazečů a vybírání těch nejvíce vhodných.

1. Pořízení seznamu uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla a kolonky pro podniknuté kroky, jako například: odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání.
2. Zaslání písemného poděkování každému uchazeči, aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o přijetí, či odmítnutí.
3. Požádání uchazeče o vyplnění podnikového dotazníku a napsání životopisu. To vše slouží k tomu, aby byli všichni uchazeči posuzováni na základě stejných podkladových materiálů.
4. Porovnání uchazečů s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a třídění nejprve do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní, nevhodní.
5. Vybrání cca 8 nejvhodnějších uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tento úkon provádí personalista a především vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený onomu obsazovanému pracovnímu místu.
6. Sestavení programu pohovorů a určení času, který bude věnován výběru.

⁷¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 358. ISBN 978-80-247-1407-3.

7. Pozvání uchazečů k pohovoru a kvůli úspoře času u pohovorů i zaslání nějakých detailních informací o organizaci a nabízeném pracovním místě.
8. Procházení souboru přijatelných (vhodných) uchazečů, kteří nebyli pozváni na pohovor a uchazečů na hranici přijatelnosti a následné rozhodnutí se, zda je nezařadit do rezervy. Následně jim zaslání dopisu, ve kterém se ptáme, zda se na ně můžeme v blízké době obrátit, pokud budeme obsazovat podobné pracovní místo. Ostatním, nevhodným uchazečům zašleme odmítavý dopis.

2.5.1.3 Pohovory

Mikuláščík⁷² tvrdí, že pohovory jsou velice důležité, protože pouze na základě obdržených životopisů nemůžeme plně vyhodnotit člověka, který ho vyhotovil. Pohovory slouží k několika účelům. Například:

- k posouzení jeho schopností, dovedností a osobních vlastností,
- k získání detailních informací o tom, jaká jsou uchazečova očekávání.

Při výběru pracovníků volíme různé metody, jimiž je budeme vybírat. Je to například pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Pohovory se dělí na: individuální, kdy jde o diskusi mezi čtyřma očima. Zároveň poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi vedoucím pracovníkem a uchazečem. Armstrong⁷³ uvádí, že dalším typem pohovoru jsou pohovorové panely, kdy se shromáždí personalista a liniový manažeři. Tazatelé poté mohou diskutovat o svých dojmech z uchazeče a zároveň mohou prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

Dalším z typů je výběrová komise. Což je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem. Výhodou je, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a poté si porovnat navzájem své poznatky. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že členové komise mají tendenci pokládat neplánované a náhodné dotazy, takže předsudky

⁷² MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 256. ISBN 80-247-0650-4.

⁷³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 361. ISBN 978-80-247-1407-3.

dominujících členů komise mohou převážit názory ostatních členů komise. Bohužel ani to, že jsme našli ve všech směrech perfektního zaměstnance pro náš podnik nám nezaručuje absenci větších konfliktů. Prevence konfliktů totiž nikdy nekončí. Není to jednorázový proces, který když provedeme, můžeme si říci: „dobrá, teď už je vše v pořádku!“ Aby byly zaměstnanci spokojeni a neměli k vyvolání konfliktů mnoho podnětů, je třeba dbát také na jejich dobré pracovní podmínky, jako je osvětlení na pracovišti, nebo například psychická zátěž.

2.5.2 DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY V RÁMCI PREVENCE KONFLIKTŮ

Pokud se zaměstnanci na svém pracovišti cítí dobře, je daleko menší pravděpodobnost vzniku konfliktů. Armstrong tvrdí, že: *"Zabezpečení zdravého a bezpečného pracoviště a maximální možné vyloučení zdravotního a bezpečnostního rizika jsou povinností každého pracovníka organizace, včetně těch, kteří v ní pracují mimo běžný pracovní poměr."*⁷⁴ Co se týče dalších pracovních podmínek, je to například osvětlení, tepelně vlhkostní mikroklimatické podmínky, hluk, prach, nebo psychická zátěž, co ovlivňuje pohodu v pracovním prostředí.

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 672. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.5.2.1 Osvětlení

Hanáková⁷⁵ uvádí, že pro zajištění denního osvětlení pracovišť a omezení tepelní zátěže zaměstnanců slunečním zářením se speciálně řeší konstrukce a uspořádání pracovišť. Hanáková dělí osvětlení následovně: „Rozlišují se tři druhy osvětlení vnitřních prostorů a to:

- *denní osvětlení – je osvětlení přírodním (denním) světlem, přímým slunečním světlem a rozptýleným oblohovým světlem,*
- *umělé osvětlení – je osvětlení pomocí umělých zdrojů, převážně elektrických,*
- *sdrúžené osvětlení – vzniká při doplnění denního osvětlení osvětlením umělým.*

Osvětlení pracovišť denním, uměným, popřípadě sdrúženým osvětlením musí odpovídat nárokům vykonávané práce na zrakovou činnost, také však nárokům na pohodu vidění a bezpečnost zaměstnanců v souladu s normovými hodnotami.“⁷⁶

Dle Hanákové⁷⁷ byl měl být typ osvětlení vybrán na základě znalosti práce, která bude v určitém místě vykonávána. Protože každý typ má své výhody i nevýhody. Umělé osvětlení musí vyhovovat všem zrakovým úkolům v určitém prostoru. Podle Hanákové musí být dodrženy tyto požadavky:

- *„odpovídající úroveň osvětlení podle druhu práce,*
- *rovnoměrnost osvětlení,*
- *přiměřené rozložení jasů ploch v zorném poli,*
- *vhodný převažující směr osvětlení a stínivost,*
- *omezení oslnění,*
- *vhodné spektrální složení světla zdroje a přiměřené podání barev,*
- *možnost použití místního přisvětlení a regulace celkového osvětlení,*
- *údržba a pravidelná kontrola osvětlovací soustavy.“⁷⁸*

⁷⁵ HANÁKOVÁ, E. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008, s. 11. ISBN 978-80-86973-07-4.

⁷⁶ Tamtéž, s. 11.

⁷⁷ HANÁKOVÁ, E. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008, s. 12. ISBN 978-80-86973-07-4.

⁷⁸ HANÁKOVÁ, E. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008, s. 12. ISBN 978-80-86973-07-4.

Dle Hanákové⁷⁹ je pro psychofyziologický stav organismu důležitá zraková pohoda. Tento stav je vyvolaný optickou situací vnějšího prostředí, odpovídá potřebám člověka jak při práci, tak při odpočinku. Umožňuje také zraku optimálně plnit jeho funkce. Kvalita a kvantita osvětlení, psychické ladění organismu, věk, stav zraku, únava a barevné řešení prostoru. To vše ovlivňuje zrakovou pohodu, protože právě zraková pohoda je základem zrakového výkonu. Podmínkou produktivity práce, a to se všemi ekonomickými důsledky je dobrý zrakový výkon. Aby bylo zajištěno dobré vidění, je důležité zajistit hlavně přiměřený kontrast, jas, dostatečnou intenzitu osvětlení, poměr jasů pozorovaných předmětů, a to i jejich detailů, a také rozložení jasů a barvu světla. Pokud je světlo nevyhovující, může se vyvolat zraková únava. To způsobuje zhoršení vidění, jako je například pálení a řezání očí, záněty spojivek, bolesti hlavy a stoupající nervozitu. Následkem toho, je stres se všemi důsledky a následně i pokles produktivity práce. Pro zrakovou pohodu je vhodná barevnost prostředí a samozřejmě i vhodné osvětlené prostředí, bez nadměrných kontrastů a jasů. Osvětlení musí být dostatečné, ale zároveň nesmí být oslňující.

⁷⁹ HANÁKOVÁ, E. Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008, s. 13. ISBN 978-80-86973-07-4.

2.5.2.2 Tepelně vlhkostní mikroklimatické podmínky

Významný vliv na člověka má také kromě osvětlení i tepelná pohoda na pracovišti. Má významný vliv na jeho subjektivní pocit pohody, míru odpočinku a následně i na jeho produktivitu práce. Jak ve své knize uvádí Hanáková: „*Je prokázáno, že při lehké fyzické práci dochází ke 100% výkonu jedince při teplotě 22 °C, při teplotě 27 °C dochází k poklesu výkonu o 25 % a při teplotě kolem 30 °C dosahuje výkon jedince pouhých 50 °C původního výkonu. Při hodnocení mikroklimatických podmínek se vychází z těchto zásad:*

- *tepelně vlhkostní podmínky,*
- *tepelná produkce organismu,*
- *tepelně izolační vlastnosti oděvu.*⁸⁰

2.5.2.3 Psychická zátěž

Jak ve své knize uvádí Hanáková: „*psychická zátěž je pracovní zátěž se zvýšenými nároky na psychické procesy, zejména na pozornost, paměť, představivost, myšlení, rozhodování, vědomí zvýšené odpovědnosti, rizika atd., ovlivňující emoční stabilitu.*“⁸¹ Dle Hanákové⁸² je stejně jako psychická zátěž, tak i pracovní stres vyvolán nějakým vnějším činitelem, který pak ohrožuje integritu organismu. Odezvou na působení stresorů je například strach, úzkost, nebo pocity napětí. Tyto činnosti a pracovní podmínky jsou považovány za zásadní faktory psychické zátěže:

- práce ve vynuceném tempu – způsob práce, kdy je pracovní tempo a činnost zaměstnance podřízena rytmu strojního zařízení, nebo popřípadě jiných osob,
- monotónní práce – práce, u které se neustále opakují stále stejné pohybové úkony,

⁸⁰ HANÁKOVÁ, E. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008, s. 13. ISBN 978-80-86973-07-4.

⁸¹ Tamtéž, s. 60.

⁸² Tamtéž, s. 60.

- práce ve třísměnném a nepřetržitém pracovním režimu,
- práce pouze v nočních směnách.

V momentě, kdy zaměstnanci pracují ve vyhovujícím prostředí, je nejdůležitější prevence zajištěna. Pokud se ale konfliktům chtějí vyhnout, je třeba, aby pracovali i na své osobnosti, na svém vystupování a na svém zvládnutí negativních emocí.

2.5.3 UMĚNÍ ZVLÁDAT SVÉ EMOCE

Nakonečný definuje emoce jako: „*spontánní reakce na určité vnitřní a vnější podněty, které aktuálně působí, ale mohou je vyvolávat také očekávání spojená s určitými představami. Nelze je navodit úmyslně, ale lze je předstírat buď slovy, nebo záměrně nasazeným výrazem.*“⁸³ Mezi emoce, na které je třeba dávat si pozor a naučit se je zvládat alespoň v pracovním prostředí, patří hněv.

⁸³ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, s. 431. ISBN 80-2000689-3.

2.6 SHRnutí

Konflikty byly, jsou a budou. Existuje jich velké množství a rozhodně neexistuje šance, že by se někdo za celý svůj život s nějakým konfliktem nesetkal. Někdy jsou konflikty užitečné, jindy naopak devastující. Na čem ale záleží, je jejich možná prevence a jejich správné a včasné řešení. Na pracovišti je možné se jich vyvarovat v podobě správně provedeného výběrového řízení. Následně dbání o fyzickou pohodu zaměstnanců a v neposlední řadě zájemem o atmosféru, která na pracovišti panuje. Tomu všemu se však dá vyhnout již na samém začátku. A je to právě komunikace, na které nejvíce záleží. Protože pokud mezi lidmi ať už na pracovišti, nebo kdekoli jinde probíhá efektivní komunikace, polovině konfliktů se tak dá snadno předejít.

3 KOMUNIKACE

Komunikace je mezi lidmi, obzvláště mezi lidmi na pracovišti, nesmírně důležitá. Ne však komunikace jako taková, ale komunikace efektivní. Právě díky komunikaci se mohou lidé na pracovištích dorozumívat. Spolupracovat spolu a řešit případné konflikty vzniklé nezdravou komunikací. Tato kapitola se bude zabírat tím, co znamená pojem komunikace a jak se na tento pojem dívají různí autoři. Uvede funkce komunikace a vyjmenuje její různé druhy. Dále se bude věnovat efektivní komunikaci, jak by měla efektivní komunikace vypadat a co je pro ni důležité. Nakonec se bude věnovat nezdravé komunikaci a co je pro ni typické.

3.1 DEFINICE POJMU

Vybíral uvádí, že: „komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat – i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.“⁸⁴ Komunikaci Neubauer definuje jako: „proces, v němž jsou mezi účastníky předávány informace, zahrnuje motivovaný záměr, výběr prostředků a jejich užití, dále příjem informace, její zpracování, rozumění obsahu a tvorbu odpovědi.“⁸⁵ Mikuláščík uvádí, že: „Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému.“⁸⁶ Vyštějn definuje komunikaci/řeč jako „produkt vysoce organizované nervové činnosti člověka, který se vytváří ze schopnosti slyšení. Mluvení není tedy pouhým hýbáním ústy, nýbrž nesmírně složitým psychofyzickým dějem – koordinovanou činností smyslových a mluvních orgánů, psychických procesů, jako je pozornost, vnímání, paměť, myšlení, city, a příslušných

⁸⁴ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 11. ISBN 80-7178291-2.

⁸⁵ NEUBAUER, K. *Logopedie*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. s. 9. ISBN 978-80-74350535.

⁸⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 18. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

oddílů centrálního nervového systému – mozku.“⁸⁷ Vybíral tvrdí, že: „Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu či více funkcí, (synchronně nebo asynchronně tím, že od jednoho účelu se přejde k druhému). Účelem (funkcí) a rovněž dopadem na příjemce dostává komunikace smysl.“⁸⁸

Mikuláščík⁸⁹ uvádí jednotlivé funkce komunikace:

- **Informativní** – předávání informací.
- **Instruktivní** – vysvětlení významů, postupu.
- **Přesvědčovací** – působení na druhého člověka se záměrem změnit jeho názor.
- **Posilovací a motivující** – posilování určitých pocitů sebevědomí.
- **Zábavná** – vyplnit čas komunikováním, které vytváří určitý pocit spokojenosti.
- **Vzdělávací a výchovná** – uskutečňována prostřednictvím instituce, další funkce je například informativní a instruktivní.
- **Socializační a společensky integrující** – posilování pocitu sounáležitosti.
- **Osobní identity** – pomáhá ujasnit si věci o sobě, své názory, sebevědomí.
- **Poznávací** – umožňuje sdělovat každodenní zážitky, vzpomínky a plány.
- **Svěřovací** – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací a zároveň je očekávána podpora a pomoc.
- **Úniková** – nezávazné povídání, když je člověk sklíčený a otrávený.

⁸⁷ VYŠTEJN, J. *Dítě a jeho řeč*. 1. vyd. Beroun: Baroko & Fox, 1995. s. 6. ISBN 80-85642-25-5.

⁸⁸ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 31. ISBN 978-80-7467387-1.

⁸⁹ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 21. ISBN 80-247-0650-4.

3.2 DRUHY KOMUNIKACE

3.2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikací se rozumí, dle Mikuláščíka⁹⁰, vyjadřování pomocí slov a prostřednictvím jazyka. Může být buď přímá, nebo zprostředkovaná, mluvená, nebo psaná, živá, nebo reprodukována. Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života a zabývá se jí lingvistika, filologie, filozofie a mnoho dalších věd. Při jakékoli komunikaci je význam slov dotvářen určitými nonverbálními prostředky a tónem řeči, protože slova se nedají odloučit od nonverbálních složek komunikace. Štěpaník uvádí, že: „*Někdy se zdá, že komunikativnost zužujeme na prostou výřечnost. S pouhou vyjadřovací dovedností však nevystačíme. Výborný řečový projev, rétorický um, znamená dobrý vklad pro úspěch v životě, sám o sobě ovšem nestačí. Umění jednat s lidmi sestává z:*

- *Umění mluvit, sdělovat (rétorické a prezentační dovednosti),*
- *Umění naslouchat (aktivní pozornost věnovaná druhé straně v jednání),*
- *Umění mlčet (selekce a filtrace sdělení a jeho formy, situační odhad).“⁹¹*

Neverbální komunikace

Podle Taylorové a Lesterové⁹² je mluvení nejúčinnější v situaci, kdy sdělení podporuje nejen výraz obličeje, ale také držení těla. Durré⁹³ tvrdí, že řeč těla zahrnuje všechny pohyby a gesta, které lidé používají při neverbální komunikaci. Štěpaník⁹⁴ tvrdí, že řeč těla vypovídá o emočním stavu, náladě, temperamentových rysech

⁹⁰ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 113. ISBN 80-247-0650-4.

⁹¹ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 9. ISBN 80247-0844-2.

⁹² TAYLOR, S. a LESTER A.J. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010, s. 87. ISBN 978-80242-2770-2.

⁹³ DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012, s. 45. ISBN 978-80-7252366-5.

⁹⁴ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 136. ISBN 80-2470530-3.

mluvčího výrazněji, než formální stránka řečového projevu. Vychází z podvědomých impulsů a má proto velice silnou emoční vypovídací schopnost a stejně tak i dopad. Tyto neverbální projevy mohou o člověku leccos prozradit. Daleko snadněji se daří ovládat a regulovat řečový projev, než spontánní reakce těla. Mnohé neverbální projevy však lze nacvičit a osvojit si a pokud jsou účinné, dodávají projevu na působivosti. Vědomé a hlavně účinné využívání nonverbálních projevů může zvýšit účinek sdělení a také se podílí na tvorbě onoho prvního dojmu.

Mezi neverbální komunikaci patří například mimika, gestika, posturika, kinezika a proxemika.

Mimika

Mikuláščík⁹⁵ tvrdí, že mimika jsou pohyby svalů v obličeji. Je to nejvýraznější sdělovací prostředek emocí. Vyjadřuje to, co jedinec prožívá a jaký má vztah k objektu, o němž hovoří. Vyjadřuje momentální psychický stav. Je to velice jemná forma komunikačních signálů, z nichž dovede velmi citlivý člověk dobře „číst“. Existují mimické výrazy, které jsou rozpoznatelné snadno a jiné naopak hůře. Je však několik základních emočních dimenzí, které jdou docela dobře vyčíst z obličeje: Radost, smutek, klid, vztek, spokojenost a nespokojenost. Ostatní se dají těžko rozpoznat z pouhého sledování mimiky. Musí se pokud možno zhodnocovat v souvislosti s celým kontextem a nazývají se jako sekundární skupina emocí. Dolní polovina obličeje je mnohem výrazněji pohyblivá, než polovina horní. Je sice pravda, že mimicky reaguje obličej celý, ale v zásadě se rozlišují dvě obličejové zóny, a sice nos, čelo oči a dolní polovina obličeje spolu se rty.

Gestika

Gestikou se rozumí záměrné pohyby rukou, nohou a hlavy. Využívají se k popisování velikosti nějakého tvaru, aby posluchač dokázal lépe pochopit, co je mu sdělováno. Kromě gest záměrných využíváme také gesta nezáměrná, která si

⁹⁵ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 125. ISBN 80-247-0650-4.

neuvědomujeme. Ve společnosti mají gesta určitý, domluvený smysl, stejně jako sdělení verbalizovaná. Veškerá gesta se dají rozdělit do tří základních skupin:

- **Ilustrace** – dokreslování verbálního výkladu ve vzduchu.
- **Regulátory chování** – upozorňování na něco prstem.
- **Znaky** – naznačování, například prstem (palcem) zvednutým nahoru znamená, že je něco výborné.

Posturika

Posturika znamená držení těla, uvolnění, nebo napětí, poloha rukou a nohou, hlavy, náklon a natočení těla. Značíme tím emoční stav, postoj k druhému člověku, zaujetí, nebo k samému sdělení.

Proxemika

Proximka je označující pojem vzdálenosti dvou lidí při komunikaci, jak ve směru horizontálním, tak i vertikálním. Prostor vytvořený mezi dvěma lidmi je relativní a individuálně i kulturně odlišný. Čím se lidé více znají a čím větší je mezi nimi míra sympatií, tím menší vzdálenost mezi nimi je. Ovšem každý jedinec má svoji stabilní vzdálenost, kterou stále dodržuje a cítí se při ní nejbezpečněji. Tyto vzdálenosti při komunikaci lze rozdělit do 4 základních skupin. Vzdálenost:

1. **Intimní** – od dotyku po půl metru (intimní vztahy).
2. **Osobní** – od půl metru do dvou metrů (rozhovor mezi dvěma lidmi).
3. **Skupinová** – od jednoho metru do deseti metrů (jedinec mluví ke skupině).
4. **Veřejná** – od dvou metrů do sta metrů (např. projev veřejného činitele na náměstí).

Kořa, Trpišovská a Vacínová⁹⁶ dělí komunikaci ještě na formální a neformální. Ve vertikálním směru probíhá komunikace formální, která díky výměně informací umožňuje fungování dané organizace. Shora dolů putují informace formálního charakteru, které tak umožňují zajištění činnosti a celkové fungování organizace. Komunikace zdola nahoru obsahuje informace o dosažených výsledcích, názory a

⁹⁶ KOŘA, J., TRPIŠOVSKÁ D. a VACÍNOVÁ M. *Sociální psychologie: vybrané kapitoly*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. s. 117. ISBN 978-80-7452029-7.

návrhy na zkvalitnění pracovních aktivit apod. Horizontální komunikace se převážně odehrává jako neformální. Obsahem neformální komunikace mohou být pověsti a fámy, zkrátka neověřené informace. Aby ale vzájemné dorozumívání mezi lidmi bylo věcné a účelné, je důležité, aby komunikace byla efektivní.

3.3 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Durré ve své knize uvádí, že: „*Otevřená a čestná komunikace založená na důvěře umožňuje, aby se lidé ve firmě cítili bezpečně a jistě. Takový typ komunikace je základem pro klidné pracovní prostředí, které vede k vyšší produktivitě, k větší kreativitě, lepší spolupráci, ke stabilnějším a šťastnějším vztahům mezi spolupracovníky i mezi managementem firmy a jejich podřízenými.*“⁹⁷ Dle Taylorové a Lesterové⁹⁸ je mezi pouhým mluvením a úspěšným dorozuměním se s druhými obrovský rozdíl. Za úspěšnou komunikaci musí převzít odpovědnost všichni účastníci, protože nestačí, aby slova dobře vyzněla. Je třeba, aby byla všem posluchačům jasná. Medlíková uvádí 4 kompetence zdravé komunikace:

- „*schopnost naslouchat,*
- *vyjádření zájmu,*
- *umět přerušit vhodným způsobem,*
- *nepředjímat, jak to mluvčí asi myslel.*“⁹⁹

Naslouchání

Dle Taylorové a Lesterové¹⁰⁰ bez naslouchání není komunikace. Schopnost dobře naslouchat je základním stavebním kamenem komunikace. Má veliký dopad na

⁹⁷ DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům.* 1. vyd. Praha: Práh, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7252-366-5.

⁹⁸ TAYLOR, S. a LESTER A.J. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti.* 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010, s. 62. ISBN 978-80242-2770-2.

⁹⁹ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 49. ISBN 978-80-247-4016-4.

efektivitu práce a na kvalitu vztahů. Navzdory tomu, jak je schopnost dobře naslouchat důležitá, nikdo se ji neučí, stejně jako například dýchání. Následky nepozorného poslouchání mohou být katastrofální.

Srozumitelnost

Dle Taylorové a Lesterové¹⁰¹ je srozumitelnost ústního projevu taky velice důležitá. Výsledný dojem je ovlivněn jak výslovností, tak i tónem hlasu. Správná volba slov je samozřejmě taky podstatná a stejně důležité je snažit se zvolit účinný tón. Hlas, výraz i postoj mají svou nezastupitelnou roli v tom, jak člověku druzí lidé rozumí. Dle Durré¹⁰² je síla hlasu, jeho tón, intonace a artikulace velice zásadní při jakékoli komunikaci. Medlíková uvádí, co předpokládá kvalitní komunikace mluvčího:

- *„soulad slovního a mimoslovního vyjadřování,*
- *konkrétnost a specifičnost,*
- *otevřenost a autenticitu,*
- *jasnost a srozumitelnost,*
- *plynulou komunikace,*
- *umět bez agrese vyjádřit kladné i záporné pocity a požadavky,*
- *kritika je popisná, nehodnotící.“¹⁰³*

¹⁰⁰ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 42. ISBN 978-80-247-4016-4.

¹⁰¹ Tamtéž. S. 78.

¹⁰² DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012, s. 48. ISBN 978-80-7252366-5.

¹⁰³ MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 49. ISBN 978-80-247-4016-4.

3.4 NEZDRAVÁ KOMUNIKACE

Dle Taylorové a Lesterové¹⁰⁴ nelze vliv mluveného projevu a bezprostředního pozorování podcenit. Přitom spousta mladých lidí, co zahajují svou kariéru, neumí komunikovat se svými spolupracovníky, nadřízenými, nebo dokonce se zákazníky. Mnohem raději posílají e-maily, než aby si promluvili. Mnoho lidí postrádá dostatečnou sebedůvěru například k tomu, aby se nahlas ozvali v rozhovoru s druhým člověkem, natož aby mluvili k nějaké skupině, nebo na poradě. Sebedůvěra není jediným problémem. Dalším problémem je to, že nevědí jaká slova zvolit, či jak se přesně vyjádřit. Mikuláščík¹⁰⁵ tvrdí, že je samozřejmé, že každý, kdo chce komunikovat, se setkává s problémy, překážkami, které mu komplikují interpersonální komunikaci. Komunikační bariéry mohou být interní a externí. Interní jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího. Externí se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí, kde se komunikuje. Je důležité uvědomit si problémy komunikace, aby se daly překonat. Zde uvádí Mikuláščík uvádí některé bariéry:

- **Interní:**
 - Obava z neúspěchu,
 - Problémy osobního rázu,
 - Bariéry postoje – xenofobie, neúcta, povýšenectví,
 - Skákání do řeči,
 - Fyzické nepohodlí,
 - Nesoustředěnost na komunikaci.
- **Externí:**
 - Nezvyklé prostředí, které může působit rušivě,
 - Vyrušování třetí osobou,
 - Hluk, vizuální rozptylování.

¹⁰⁴ TAYLOR, S. a LESTER A.J. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010, s. 2. ISBN 978-80242-2770-2.

¹⁰⁵ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 133. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

Mezi nástroje správné komunikace je hlas zřejmě tím nejskvělejším. Pokud ho ovšem použijeme tím správným způsobem. Taylorová a Lesterová¹⁰⁶ uvádí rizika, která mohou nastat, pokud jej správným způsobem nepoužijeme:

- Přílišná hlasitost – možné působení agresivity, zastrašení posluchače,
- Příliš tichý hlas – působení nízké sebedůvěry,
- Mumlání – pokud posluchač špatně rozumí, nemá zájem o obsah sdělení,
- Nejistý hlas – nedůvěra ze strany posluchače,
- Tázavý tón – ztráta autoritativního působení,
- Blahosklonný tón – možné působení povýšenosti a nadřazenosti,
- Neomalenost – působení hrubosti.

Dle Mikulášťika¹⁰⁷ nezdravá komunikace vyvolává pocity tísně a nesoulad ve sdělování a chápání. Příkladem naučené nezdravé komunikace je lež. U lidí, kteří lžou, se více projevují signály pohrdání, vyšší intonace hlasu, více neklid těl, časté měnění tělesných póz, více pohybů nohou a rukou a více neklidu v mimice. Také více tendencí k uhýbání pohledem, snaha udržovat větší distanci a také používání kratších a úsečnějších vět. Nezdravá komunikace se projevuje nedostatečnou flexibilitou, nedostatečnou citlivostí vůči jiným lidem, přizpůsobivost individuálním zvláštnostem komunikačních partnerů, nedostatečnou chápavostí a porozuměním a extrémní spontánností v chování. Může se také projevovat nezájmem o lidi, jejich pocity, sdělování a nerespektování jejich potřeb. V tomto případě hraje velikou roli samozřejmě emoční nerovnováha.

Durré¹⁰⁸ tvrdí, že klíčem k citlivé, a hlavně efektivní komunikaci s druhými lidmi je poznání sebe sama a poznání druhých. Jako další krok je vytvoření správného postoje. Protože pokud pochopíme motivy těch druhých, teprve potom s nimi můžeme jednat správným způsobem. Právě naše postoje nám pomohou sdělovat vlastní názory a

¹⁰⁶ TAYLOR, S. a LESTER A.J. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010, s. 83. ISBN 978-80242-2770-2.

¹⁰⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 208. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

¹⁰⁸ DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vztekounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012, s. 39. ISBN 978-80-7252366-5.

díky správným postojům jsme také schopni řešit problémy. Při jednání na pracovišti musíte mít pozitivní přístup a věřit tomu, že jste schopni posunů ve vzájemné komunikaci.

3.5 SHRnutí

Komunikace je tím nejdůležitějším stavebním kamenem pro jakékoli vztahy. Komunikace má spoustu různých funkcí a dělí se na dva základní druhy, verbální a neverbální. Zatímco pomocí verbální komunikace sdělujeme to, co máme na srdci, neverbální komunikací se sdělovanou informací snažíme podtrhnout a zdůraznit, nebo nevědomky vyjádříme náš postoj k dané věci. Do neverbální komunikace řadíme například mimiku – pohyby svalů v obličeji, gestiku – záměrné pohyby končetin a hlavy a mnoho dalších, jako je posturika a proxemika. Aby vzájemné dorozumívání mezi lidmi bylo věcné a účelné, je důležité, aby komunikace byla efektivní. Stejně důležitá činnost, jako je mluvení, je samozřejmě naslouchání, což je také jednou z podmínek efektivní komunikace. Další podmínkou je srozumitelnost, protože aby ostatní lidé mohli pochopit co je jim sdělováno, musí být obsah srozumitelný. Občas se ale samozřejmě stane, že si lidé nerozumí a v takovém případě se jedná o nezdravou komunikaci a její bariéry, interní nebo externí. Interní se týkají nás samotných a externí bariéry se týkají prostředí, kde komunikace probíhá.

4 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Tato kapitola se bude věnovat řešení konfliktů z různých stran úhlu pohledu. Nejprve z pohledu genderu. Osvětlí, jak se k řešení konfliktů staví muži a ženy. Poté se zaměří na řešení ze strany zaměstnance a zaměstnavatele. Nakonec uvede, jak má vypadat osobnost správného vedoucího pracovníka. Jaký by měl být jeho charakter, jaké by měly být jeho vědomosti a dovednosti. Jaké jsou jeho funkce, jakých rolí je manažer nositel a čemu by měl své práci věnovat největší pozornost.

4.1 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ Z POHLEDU GENDERU

Rozdíly mezi muži a ženami na pracovišti se v dnešní době stále více mažou. To vše díky stále se zvyšující emancipaci žen, které jsou dosazovány na místa, jež dříve zastávali převážně muži. Proto i k řešení případných konfliktů na pracovišti přistupují muži i ženy poměrně stejným způsobem. V dnešní době má většina firem zaveden tzv. Etický kodex, se kterým je každý pracovník před svým nástupem do zaměstnání seznámen. Podepíše ho a měl by ho dodržovat. Dle Armstronga: *„Etické kodexy obsahují principy chování, které organizace dodržuje při svém podnikání a ve vztazích se svými partnery – pracovníky, zákazníky, akcionáři (nebo ostatními investory), dodavateli a společnostmi vůbec. Kodex také zpravidla shrnuje morální normy očekávané od pracovníků. Ty se mohou týkat takových záležitostí, jako jsou konflikty zájmů, dávání a přijímání darů, důvěrnost, znečišťování prostředí, zdraví a bezpečnost, stejné příležitosti, řízení kulturně rozmanitých skupin pracovníků, sexuální obtěžování, melouchaření a politická činnost.“*¹⁰⁹

Je ale samozřejmé, že i přesto na pracovištích konflikty mezi zaměstnanci vznikají. Gray¹¹⁰ je toho názoru, že v každém případě je rozdíl mezi vztahy v ryze mužském, ryze ženském a ve smíšeném kolektivu pracovníků. Mezi muži a ženami je

¹⁰⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 89. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹⁰ GRAY, J. *Mars a Venuše na pracovišti*. 1 vyd. Praha: Práh, 2003, s. 34. ISBN 80-7252-076-8.

tolik odlišností, že mnoho sporů a třenic musí vznikat již jen kvůli těmto přirozeně daným rozdílům. Rozhodně ale ne každá nespravedlnost nebo spor na pracovišti mají svůj původ v přirozených odlišnostech mezi muži a ženami. Stále to ovšem platí u značného podílu takřka zbytečných problémů a stresových situací. Díky pracování na zlepšení komunikace se však dají snadno vyřešit problémy, zamořující pracoviště. Muži i ženy používají zcela odlišné postupy při řešení problémů. Již jen z toho důvodu může leckdy dojít ke konfliktům. Na druhou stranu ale ryze ženské, nebo mužské kolektivy představují riziko snad ještě větší.

Muži mají tendenci jednat spíše racionálně, což se týká i řešení konfliktů. Ženy jednájí spíše na emocionální úrovni. Pro mužský kolektiv jsou typické ostré lokty a růst agresivity. Což je samozřejmě důsledkem přirozeně vyšší míry soutěživosti u mužů. Muži jsou věcní, jednájí přímočaře a neintrikují na rozdíl od žen. Při vzniku konfliktů říkají muži raději vše na rovinu, nebo se snaží jakýmkoli problémům předejít. Také je pro ně typické, že si nepamatují své předešlé neshody. Pro ženy je typické, že jsou více hádavé než muži. To je také důvod, proč mezi nimi vzniká více konfliktů, které ale zároveň nejsou schopny vyřešit z očí do očí. Kvůli tomu vznikají na pracovišti pomluvy a panuje tam negativní atmosféra. Ženy mají zároveň tendenci ostatní „škatulkovat“. Vytvářet jakousi hierarchii, kdo se s kým nesnáší a kdo se s kým baví. U způsobu řešení konfliktu závisí především na tom, zda se jedná o silného nebo slabého jedince. V tomto případě nehraje pohlaví velkou roli. Slabší jedinec obvykle zvolí ústupný styl řešení konfliktu, což znamená, že se snaží vyhnout jakékoli konfrontaci. Co se týče povahy, hraje zde také velkou roli jeho postavení. Jinak se ke konfliktu staví jedinec ve vedoucí pozici a jinak jeho zaměstnanec, který nezastává žádnou formální autoritu.

4.2 ŘEŠENÍ ZE STRANY ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNAVATELE

Zaměstnanec

V dnešní době si většinou zaměstnanci řeší veškeré své konflikty sami mezi sebou. Vedoucí je řeší až v tom případě, že ovlivňují jejich pracovní výkon a ohrožují

tím chod firmy. Velikou výhodou je, vyskytuje-li se v pracovním kolektivu jedinec s přirozenou autoritou, který má zkušenosti a je oblíben a uznáván ostatními. Člověk, který může díky svým schopnostem a zkušenostem různé spory a drobné rozmišky vyřešit a rozsoudit. Jeho spolupracovníci za ním se svými problémy a neshodami mohou přijít a on jim následně poradí, jak daný konflikt řešit, nebo ho dokonce zažehnat ještě dříve, než se naplno rozhoří. Zaměstnanci mohou konflikty řešit několika způsoby. První možností je, že si vše nechají pro sebe a s nastalou situací nic nedělají. Problémem však je, že když je člověk se svou situací nespokojen a nic s tím nedělá, hromadí se v něm stres. Durré¹¹¹ tvrdí, že ve stresu žijeme neustále. Záleží však na tom, jak s tímto stresem naložíme. Může nás buď motivovat k úspěchům, nebo se naopak jeho působením můžeme zhroutit. Další možností je, že si vzniklý spor spolupracovníci vyřídí mezi sebou a třetí možnost je, že jdou požádat svého vedoucího pracovníka, aby je rozsoudil a vyřešil nepříjemnou situaci za ně.

Zaměstnavatel

Čakrt¹¹² tvrdí, že mnoho lidí přistupuje ke konfliktům různými způsoby, ovšem většinou hlavně svými „osvědčenými“ způsoby. Můžeme k nim přistupovat ze dvou hledisek. Prvním z nich je kooperativnost, neboli ochota ke spolupráci, v níž se jedna strana snaží vyjít vstříc druhé straně. Druhým je asertivita, kde jedna strana usiluje o uspokojení a prosazení svých vlastních zájmů.

Zde uvádí 5 základních přístupů:

- Konfrontace – agresivní, nerespektování zájmů druhé strany, nekooperativní,
- Kooperace – asertivní snaha prosadit se, respektování zájmů protistrany,
- Vyhýbání – neasertivní, podceňující vlastní zájem, i zájem druhého, nekooperativní,
- Ústup – neasertivní, neberoucí ohled na vlastní zájem, kooperativní,
- Kompromis – kooperativní i asertivní.

¹¹¹ DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vztekounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012, s. 235. ISBN 978-80-7252-366-5.

¹¹² ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 69. ISBN 80-85943-81-6.

Konfrontace

Pokud se jedna strana snaží dosáhnout svých cílů a nebere ohledy na důsledky, nastává konfrontace. Je to situace, kdy zisk jednoho znamená ztrátu druhého (výhra/prohra). Tato situace nastává tehdy, kdy jedna strana má možnost využít svého dominantního postavení, vyplývajícího z formální pozice. Střet se odehrává v rovině moci a síly. Prostředky jsou kromě formální autority například fyzická hrozba, intriky, manipulace. Manažeři se proto mohou uchýlit k podobné formě zastrašování, což bývá důkazem netolerantnosti a nedostatku sebedůvěry. Manipulativní vedoucí většinou navrhnou, aby konfliktní návrhy byly postoupeny třeba nějaké komisi, která vše nezájatě prozkoumá a posoudí, ale samozřejmě se postarají o to, aby složení té komise odráželo jejich preference. Toto je tedy výsledek autoritářského činu. Další podobný úskok manažerů bývá svalování viny na druhé, například na poštu, jiné oddělení, sekretářku atd. Hlavní problém v konfrontačním způsobu řešení konfliktů je vedení k pocitům nepřátelství. Touha po odplatě a snášení emocionálních nároků, které tyto postupy vyvolávají.

Kooperace

Spolupráce nastává tehdy, berou-li všichni zúčastnění ohled na zájmy druhých a pracují na vzájemně výhodném řešení. Účastníci konfliktu se zaměřují na řešení problému, vyjasnění stanovisek a rozdílů. Obě strany prozkoumají řadu variant, zanalyzují příčiny konfliktu a následně hledají společné zájmy. V centru zájmu je samozřejmě takové řešení, které uspokojí obě strany.

Vyhýbání

Toto je přístup, který nerespektuje zájmy jak své vlastní, tak ani druhých. Tento přístup vychází z přesvědčení, že ať už je konflikt jakýkoli, tak škodí a je třeba mu ustoupit, nebo ho potlačit. Shledáváme ho nejčastěji u manažerů, kteří nejsou emocionálně připraveni se vyrovnat s obtížnými konfliktními situacemi. Opakované použití tohoto způsobu vyvolává v ostatních silnou frustraci, protože se tím konflikty nikdy nevyřeší a skutečné problémy jsou tak obcházeny.

Ústup

Řešení konfliktu ústupem druhou stranu potěší, protože v tomto případě se na první místo řadí zájmy oponenta a až poté naše. Většinou se tak děje z důvodu zachování klidu a míru. Problém však nastává, pokud se k tomu řešení uchyluje manažer pravidelně a ostatní toho začínají zneužívat. Vše se děje za účelem udržení přátelských vztahů, avšak takovéto chování na úkor kritického zhodnocení situace věci neřeší.

Kompromis

V tomto případě není jasných vítězů, ani poražených. Obě strany se vzdávají části svých zájmů ve prospěch společné dohody. Onen předmět sporu se rozdělí mezi obě strany a principem tohoto způsobu řešení je obětování něčeho určitého ve prospěch společného cíle. Tento přístup je oblíben u mnohých manažerů, avšak jeho nestřídmé používání se může obrátit v pravý opak. Pokud neustále žádáme podřízené, aby využili kompromisu a rozpůlili si rozdíl toho, o co vedou spor, budou si myslet, že manažer nehodlá nic řešit a nakonec zaměstnanci stejně podlehnou jakési soutěži o to, kdo bude mít „větší“ díl. Dle Čakrty¹¹³ ani jeden z výše zmíněných způsobů řešení konfliktů není jednoznačně správný, nebo špatný. Stejně jak nás mohou dovést k příznivému výsledku, všechny nás mohou dovést ke krachu. Zde Čakrt¹¹⁴ uvádí další tři možné přístupy řešení konfliktů:

- **Arbitráž** – kdy se manažer ujímá role „soudce“. Je to rychlý a velmi definitivní přístup, který můžeme uplatnit, jestliže jedna strana konfliktu porušila jasná pravidla.
- **Delegační** – kdy vedoucí pracovník přenáší řešení na zúčastněné strany, aby všezvládly samy.
- **Mediační**, neboli zprostředkovací – kdy zprostředkovatel vede obě strany k společnému nalezení řešení jejich problému.

¹¹³ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 72. ISBN 80-85943-81-6.

¹¹⁴ Tamtéž, s. 88.

Zde Fehlau znázorňuje strategii vedoucí k řešení konfliktů:

Obrázek 2 : Strategie vedoucí k řešení konfliktů



Zdroj: Fehlau, *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi* (2003, s.51)¹¹⁵

4.2.1 OSOBNOST SPRÁVNÉHO VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Jak tvrdí Mikuláščík¹¹⁶, manažer by měl lidem rozumět. Působit motivačně, jít jim příkladem a měl by na lidi působit silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí. Vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce. Jednou z manažerských funkcí je role vůdce, což předpokládá určité charisma a sílu osobnosti. Měl by pomáhat týmu dělat svou práci, podporovat je a jejich neustálý rozvoj. Musí mít smysl pro nestrannost a zároveň si neustále uvědomovat, zda pracuje tým dobře a zda by nebylo dobré udělat něco pro jejich větší efektivitu. Manažer by měl jasně vymezovat cíle. Durré¹¹⁷ tvrdí, že vedoucí pracovníci by měli

¹¹⁵ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 51. ISBN 80-247-0533-8.

¹¹⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 123. ISBN 978 80-247-1349-6.

¹¹⁷ DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012, s. 37.

stanovovat sice náročné, ale dosažitelné cíle. Oceňovat jejich dobrou práci a odměňovat je za jejich úspěchy. Dle Mikuláščíka¹¹⁸ by měl manažer jasně formulovat myšlenky a vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny a náměty. Také by měl umět rozhodovat ve složitých situacích a akceptovat své pracovníky. Chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu a tvořivě přistupovat k řešení problémů. Měl by dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní a pružně reagovat. Je velice důležité, aby uměl zvládat zátěž a aby jednal ve shodě se svým svědomím, čestně a morálně. Měl by mít smysl pro humor a být pozitivní, motivující, tolerantní a spravedlivý.

Co se týče pracovníků, tak těm problémovým by měl věnovat více času. Celkově by měl mít na lidi vždycky dost času. Pohovořit s nimi, poradit jim, naslouchat, ale zároveň si musí být vědom svých kompetencí při jejich pomoci, aby v lidech neprobouzel plané naděje. Také by měl být ochoten na sobě pracovat, uvědomovat si své nedostatky a být ochotný s nimi něco udělat. Měl by zároveň jasně formulovat myšlenky a vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny a náměty. Také by měl umět rozhodovat ve složitých situacích a akceptovat své pracovníky. Chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu a tvořivě přistupovat k řešení problémů. Měl by umět dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní a pružně reagovat. Seznam klíčových vlastností dle Mikuláščíka, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci:

- Umět rozhodovat a řídit,
- Umět komunikovat a naslouchat,
- Být odolný vůči stresu,
- Být kreativní,
- Mít smysl pro humor,
- Pracovat na sobě a pečovat o svůj osobní rozvoj,
- Mít morální odpovědnost,
- Dokázat se přiměřeně prosazovat,
- Dodržovat sliby, které dal,
- Umět se učit z vlastních chyb.

ISBN 978-80-7252-366-5.

¹¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 123. ISBN 97880-247-1349-6.

Vědomosti a dovednosti manažera

Co se týče vědomostí manažera, dle Mikulášťika¹¹⁹ by měl mít určité vědomosti v otázkách právních, v psychologii, sociologii, ekonomii a pedagogice. Také v marketingu, technologii, logice, statistice a v neposlední řadě by měl mít všeobecný přehled. Co se týče dovedností, je to například umění komunikovat, umění rozhodovat, motivovat, přesvědčovat, integrovat, kooperovat a řídit. Manažer by se měl umět v první řadě orientovat sám v sobě. Znat své vlastnosti, dovést efektivně využívat svůj typ osobnosti a styl jednání. Měl by svůj život držet pevně v rukou, takže jeho práce na vlastní osobě by se měla týkat pouze jeho nedostatků.

Role manažera

Mikulášťík uvádí, že manažer je nositelem řady rolí, jako například:

- *„Podnikatel,*
- *Organizátor,*
- *Kooperátor,*
- *Vůdce,*
- *Reprezentant,*
- *Hodnotitel,*
- *Vyjednávač,*
- *Pedagog a vychovatel,*
- *Tvůrce a koordinátor týmu,*
- *Monitor,*
- *Realizátor,*
- *Obchodník,*
- *Novátor,*
- *Iniciátor,*
- *Stratég,*
- *Obchodník,*
- *Administrátor,*

¹¹⁹ MIKULÁŠŤÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 126. ISBN 978 80-247-1349-6.

- *Moderátor,*
- *Analyzátor,*
- *Motivátor.*¹²⁰

4.3 SHRnutí

K řešení konfliktů se staví každý člověk odlišně. Záleží na jeho osobnosti, pohlaví a v neposlední řadě i jeho postavení na pracovišti. Rozdíly mezi muži a ženami jsou stále opravdu veliké, nicméně díky stále se zvyšující emancipaci žen v zaměstnání se i k řešení konfliktů více méně přistupuje stejně. Drobné rozdíly v jejich přístupu jsou například v tom, že muži se ke konfliktům staví převážně věcně a racionálně, zatímco ženy je řeší spíše na emocionální úrovni. Ženy jsou více hádavé a mají tendenci k intrikaření. Nicméně velice záleží na postavení člověka v zaměstnání. Zaměstnanci si většinou řeší spory sami mezi sebou, nebo odmítají cokoli řešit a vyhýbají se jakékoli konfrontaci a nebo žádají o vyřešení konfliktu svého nadřízeného. Manažeři řeší konflikty dvěma různými způsoby. Buď kooperací, nebo asertivitou. Vedoucí pracovníci mají ale tendenci řešit konflikty svým jedním, osvědčeným způsobem. Ať už se jedná o vyhýbání se střetu, o kompromis, nebo o spolupráci, nikdy není dobré upínat se na jeden jediný způsob řešení. Konec této kapitoly se týká správné osobnosti manažera. Jaká by měla být jeho ideální osobnost a co má dělat, aby správně působil na své zaměstnance, aby dobře konali svou práci. Jaké funkce a role manažer zastává a jaké jsou jeho klíčové vlastnosti.

¹²⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 126. ISBN 978 80-247-1349-6.

5 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ

Tato kapitola se bude věnovat důsledkům konfliktů, ať už pozitivním, nebo negativním. Tato kapitola je důležitá proto, že nastiňuje možné dopady na organizaci, vedoucí pracovníky, i řadové zaměstnance. V některých případech mohou mít konflikty pozitivní dopad, ve většině ale bohužel dopad negativní.

5.1 POZITIVNÍ DŮSLEDKY

Dle Fehlaua¹²¹ na konflikty většinou nazíráme jen co se týče jejich destruktivního významu. Ovšem názorové odlišnosti přinášejí často i užitek. Není pravda, že naprosto každý konflikt je škodlivý. Z konfliktů mohou vzejít také významné impulzy a pozitivní procesy:

- Konflikty dokáží ukazovat na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.
- Konflikty s sebou nesou mnohdy i očištné a vysvětlující procesy, které rozrážejí ustrnulé struktury.
- Konflikty pomáhají ke zostřování uvědomování si problémů zúčastněných osob.
- Konflikty slouží jako podnět nadřizným, aby více komunikovali se svými podřiznými.
- Konflikty motivují spolupracovníky k zamyšlení nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.
- Konflikty se starají o změny a zabraňují stereotypu.

¹²¹ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 28. ISBN 80-247-0533-8.

Dle Čakrta¹²² mají pozitivní důsledky konfliktů takovéto vlivy:

- Zviditelňuje hodnoty,
- Vyjasňuje postoje,
- Zvyšuje angažovanost,
- Podporuje spontaneitu v komunikaci,
- Posiluje produktivitu,
- Pomáhá zvyšovat tvořivost.

Dle Fehlaua¹²³ se na určitých příkladech dá dokonce ukázat, že také povzbuzování k výměně odlišných názorů může mnohdy přinést užitek. Samozřejmě ale za předpokladu, že se tyto spory nakonec urovnají:

- Rozdílnost a kontroverze mohou u pracovníků podnítit určitou tvořivost. Může to být pro pracovní klima užitečnější, než stálá nedůvěra a nespokojenost.
- Konfrontace dvou zaměstnanců může napomoci k ozřejnění, proč se jim až do této chvíle tak špatně společně pracovalo.
- Rivalové, kteří navzdory svým velice odlišným názorům a postojům se spolu naučí správně komunikovat a čestně vycházet, se mohou navzájem motivovat k vyšším výkonům.
- Spory mezi jednotlivými spolupracovníky mohou například přimět nějakou pracovní skupinu k přezkoumání jejich formy spolupráce. A případně jejímu novému uspořádání, což by napomohlo ke zlepšení pocitu sounáležitosti.

¹²² ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 66. ISBN 80-85943-81-6.

¹²³ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 29. ISBN 80-247-0533-8.

5.2 NEGATIVNÍ DŮSLEDKY

Pro zaměstnavatele

Dle Čakrta¹²⁴ jsou negativními důsledky pro zaměstnavatele/organizaci zejména tyto:

- **Energie vyplývaná špatným směrem** – cíle společnosti z ekonomického hlediska mohou být vážně ohroženy kvůli přílišnému soustředění se na řešení konfliktů, protože to odvádí pozornost zaměstnanců.
- **Vychýlené a zkreslené úsudky** – aktéři konfliktu nedokáží v konfliktu racionálně uvažovat, dokonce ani posoudit názor protistrany.
- **Psychologické důsledky porážky** – vztahy se zhoršují, protože přestává tým efektivně pracovat.
- **Nedostatky v koordinaci a kooperaci** – špatná spolupráce vyvolaná uvnitř skupiny.
- **Nezodpovědné chování** – skepse.
- **Vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání** – pochyby o jakékoli pomoci, nebo dobrém úmyslu.

Pokud konflikt skončí tím, že je třeba hledat nového zaměstnance, je dalším důsledkem spotřeba času a také peněz. Protože každé výběrové řízení stojí čas a peníze. Následně je třeba nového zaměstnance zaučit, aby svou práci mohl vykonávat, což také stojí čas a peníze.

Pro zaměstnance

Dle Čakrta¹²⁵ jsou negativní důsledky například ztráta koncentrace na práci, stres, pocity zmaru, nedostatečná komunikace, osočování a různé nebezpečné formy zesměšňování atd. Tyto jevy jsou však nepříjemné nejen přímým účastníkům konfliktu, ale i ostatním pracovníkům organizace a v nejhorším případě i špatně působí na zákazníky a dodavatele. Lazarus A. a Lazarus C. uvádějí, že: *„jistá míra stresu může být užitečná, neboť nás motivuje k činům a slušnému výkonu, ale příliš velký a dlouhodobě působící stres může*

¹²⁴ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 64. ISBN 80-85943-81-6.

¹²⁵ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 88. ISBN 80-85943-81-6.

vést k tělesným i duševním problémům.“¹²⁶ Lazarus A. a Lazarus C.¹²⁷ popisují jednotlivé fáze stresu:

- fáze **znepokojení** – tato fáze přiměje člověka k tomu, aby okamžitě podnikl akci, při níž před stresorem unikne, nebo se s ním naopak pustí do boje. Takováto reakce se označuje jako „útok nebo útek“.
- fáze **odporu** – tato fáze nastává, pokud se ukáže, že původní reakce nebyla pro zvládnutí onoho stresoru dostatečná.
- fáze **vyčerpání** – tato fáze nastává tehdy, jakmile je organismus přetížený. Kdy vyčerpal zásobu tělesné, intelektuální a emoční energie. Ve fázi vyčerpání trpí člověk nejrůznějšími zdravotními potížemi, které jsou spojené s chronickým stresem.

Lazarus A. a Lazarus C. také tvrdí, že: „výraz *vyhoření se stal součástí naší každodenní slovní zásoby. Vztahuje se k těm, kteří přepínají své síly do té míry, až je práce začne nudit a vyčerpávat.*“¹²⁸

¹²⁶ LAZARUS, A. a LAZARUS, C. *101 strategií jak se nezbláznit v šíleném světě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 98. ISBN 80-7178-834-1.

¹²⁷ LAZARUS, A. a LAZARUS, C. *101 strategií jak se nezbláznit v šíleném světě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 99. ISBN 80-7178-834-1.

¹²⁸ LAZARUS, A. a LAZARUS, C. *101 strategií jak se nezbláznit v šíleném světě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 101. ISBN 80-7178-834-1.

5.3 SHRNU TÍ

Důsledky konfliktů mohou mít buď pozitivní, nebo negativní ráz. Pozitivními důsledky jsou například očištné a vysvětlující procesy mezi zaměstnanci, uvědomění si určitých problémů zúčastněných osob, které se až do teď přehlížely, nebo podnět nadřazeným aby se svými podřízenými více komunikovali. Občasné konflikty se také starají o určitou změnu a zabraňují stereotypu. Co se týče negativních důsledků, je to například vyplývaná energie špatným směrem. Pokud se lidé na pracovišti neustále musí zabírat různými spory, nezbyvá jim moc energie na samotný pracovní výkon. Také jsou to například psychologické důsledky porážky a špatná psychika jedince také značně ovlivňuje pracovní proces. Následuje ztráta koncentrace na práci a stres. Konflikty pak také nejsou nepříjemné jen pro jejich účastníky, ale i pro jejich okolí. V nejhorším možném případě pak mohou konflikty trpět nejen spolupracovníci jejich aktérů, ale i dodavatelé a zákazníci.

ZÁVĚR

Téma této bakalářské práce se týká prakticky všech lidí, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu, protože občasný konflikty na pracovišti jsou naprosto nevyhnutelné. Tato práce uvádí, co to konflikty vlastně jsou, jak konflikty na pracovišti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vznikají a co může být jejich příčinou. Díky objasnění této problematiky může být tato bakalářská práce pro většinu lidí velice užitečná.

Cílem bakalářské práce bylo pochopení problematiky konfliktů pro zaměstnavatele a veškeré vedoucí pracovníky. Má sloužit k tomu, aby zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci ke svým zaměstnancům a podřízeným přistupovali jako k individuálním osobnostem. Čtenář se v první kapitole dozvěděl, co znamenají pojmy osobnost, charakter, temperament a schopnosti a jak se na tyto pojmy dívají různí autoři. Tato kapitola napomohla k pochopení oné jedinečnosti každého člověka. V dalších kapitolách se čtenář dozvěděl, co znamená samotný pojem konflikt, jaké existují různé druhy konfliktů a jejich možné příčiny, mezi které patří například Haló-efekt, nebo zkreslené údaje v zaměstnaneckých životopisech. Jedna podkapitola je věnována i možné eskalaci konfliktu v podobě šikany na pracovišti, kam spadá například mobbing, bossing, nebo staffing. Práce také nastiňuje možnou prevenci před různými konflikty, do které patří například dobré pracovní podmínky, díky nimž se zaměstnanci cítí pohodlně a v bezpečí. V neposlední řadě je to také efektivní komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky. Komunikaci byla zvláště věnována jedna kapitola, ve které se tento pojem vysvětlil, byly uvedeny druhy komunikace a uvedly se příklady nezdravé komunikace, která může být zároveň příčinou některých konfliktů.

Čtenář se v této bakalářské práci dozví mnoho užitečných informací. Výsledkem je příručka pro všechny, kteří se chtějí umět konfliktům vyhnout a pokud je to nevyhnutelné, tak samozřejmě vědět, jak s nastalými konflikty zacházet. Využití této

práce je vhodné jak pro zaměstnavatele a vedoucí pracovníky, tak i pro řadové zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, ISBN 80-86517-34-9.

BEŇO, P. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, ISBN 978-80-262-0938-6.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-85943-81-6.

DURRÉ, L. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0533-8.

GRAY, J. *Mars a Venuše na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Práh, 2003, ISBN 80-7252-076-8.

HANÁKOVÁ, E. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2008, ISBN 978-80-86973-07-4.

KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-7204-1568.

- KOŤA, J., TRPIŠOVSKÁ D. a VACÍNOVÁ M. *Sociální psychologie: vybrané kapitoly*. 2 vyd., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, ISBN 978-80-7452-029-7.
- KRATZ, H. *Mobbing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. , přeprac., v Portálu 1. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-642-x.
- LAZARUS, A. a LAZARUS, C. *101 strategií jak se nezbláznit v šíleném světě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 807178-834-1.
- LILLEY, R. C. *Jak jednat s problematickými lidmi*. 1 vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0687-x.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, Manažer. ISBN 80-2470650-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1349-6.
- MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobností*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0240-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, ISBN 978-80-200-1680-5.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, ISBN 80-200-0689-3.
- NEUBAUER, K. *Logopedie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7435-053-5.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. 5 vyd., rozš., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-2470530-3.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0844-2.

TAYLOR, S. a LESTER A.J. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojivější budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010, ISBN 978-80242-2770-2.

VÁGNEROVÁ, M. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999, ISBN 80-246-0015-3.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, ISBN 80-7178-291-2.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7467-387-1.

VYŠTEJN, J. *Dítě a jeho řeč*. 1. vyd. Beroun: Baroko & Fox, 1995. ISBN 80-85642-25-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DOČKALOVÁ, J. *Conflict - what an opportunity! : COME - Conflict Management for Actors in EVS Projects*. Prague: Czech National Agency Youth, 2009, ISBN 978-80-86784-79-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces vývoje konfliktu, strana 21

Obrázek 2: Strategie vedoucí k řešení konfliktů, strana 58

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vladimíra Emma Hanková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Zaměstnavatel a zaměstnanec v konfliktní situaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 72

Počet titulů českých použitých zdrojů: 29

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská CSc.