

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2020–2021**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martin Straka**

**Interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich  
zvládní**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. PhDr. Mgr. Michal Matějka, MBA

**Jan Amos Komensky University Prague**

Bachelor Combined (Part time)

2020–2021

**BACHELOR THESIS**

**Martin Straka**

**Interpersonal Conflicts in Organizations and Strategy of their  
manage**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. PhDr. Mgr. Michal Matějka, MBA

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. 5. 2021

.....  
Jméno a příjmení

## **Poděkování**

Rád bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce PaedDr. PhDr. Mgr. Michalovi Matějkovi, MBA za jeho cenné připomínky, odborné rady a trpělivé vedení.

## **Anotace**

Bakalářská práce Interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich zvládnání se zabývá komunikací a problematikou konfliktů na pracovišti. Úvodní kapitola je věnována komunikaci v rámci organizace, další kapitoly jsou již zaměřeny přímo na konflikty, příčiny jejich vzniku a důsledky pro organizaci. Teoretická část bakalářské práce umožní lépe pochopit problematiku vnitřní komunikace a problémů na pracovišti. Praktická část se soustředí na výsledky dotazníkového šetření studentů kombinovaného studia na UJAK. Z této analýzy jsem poté vyvodil konkrétní závěry.

## **Klíčová slova**

Komunikace; Funkce komunikace; Cíle komunikace; Konflikty; Důsledky konfliktů;  
Řešení konfliktů; Vyjednávání; Dotazník

## **Annotation**

My bachelor thesis on "Interpersonal conflicts and strategy of their manage“, focuses on communication and the problematic areas of conflicts in a workplace. The introductory chapter is devoted to communication within organization, other chapters are directly focused on the conflicts, the causes of their origin and consequences for the organization. Content of theoretical part will allow us to better understand the issues of internal communication and conflicts in the workplace. The practical part focuses on the results of a questionnaire survey of students of bachelor combined (part time) at UJAK. From this analysis, I then draw concrete conclusions.

## **Keywords**

Communication; communication functions; Communication goals; Conflicts, Consequences of conflicts; Conflict solving; Negotiation; Questionnaire;

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....</b>	<b>13</b>
1.1 Pojem komunikace.....	10
1.2 Funkce komunikace .....	11
1.3 Komunikace v organizaci .....	13
1.4 Cíle interní komunikace.....	14
1.5 Obsah firemní komunikace .....	15
1.6 Projevy nefungující komunikace .....	18
1.7 Nejčastější chyby manažerů v interní komunikaci .....	19
1.8 Komunikační pravidla.....	22
<b>2 KONFLIKTY .....</b>	<b>24</b>
2.1 Pojem konflikt.....	24
2.2 Druhy konfliktů.....	26
2.2.1 Konflikty dle počtu zúčastněných osob .....	26
2.2.2 Konflikty dle psychologických charakteristik .....	28
2.3 Legitimita konfliktů .....	31
2.4 Zvládání konfliktů.....	33
2.5 Konflikt a komunikace.....	34
2.6 Konflikt jako proces.....	35
<b>3 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ.....</b>	<b>37</b>
3.1 Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení .....	37
3.2 Rozdíly v motivech a cílech.....	38

3.3	Neslučitelnost různých rolí .....	38
3.4	Zápas o uznání a zdroje .....	39
3.5	Obtížné mezilidské vztahy .....	39
3.6	Závažné změny uvnitř společnosti.....	40
<b>4</b>	<b>ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A JEJICH ZVLÁDÁNÍ.....</b>	<b>41</b>
4.1	Typy jednání v konfliktu.....	41
4.2	Způsob řešení konfliktů .....	42
4.3	Styly jednávání .....	46
4.3.1	Kritéria úspěchu .....	46
4.4	Přehled stylů vyjednávání .....	46
4.4.1	Kompetitivní vyjednávání.....	46
4.4.2	Kooperativní vyjednávání.....	47
4.4.3	Principiální vyjednávání .....	47
4.4.4	Virtuální vyjednávání .....	48
4.4.5	Destruktivní jednání.....	48
<b>5</b>	<b>DŮSLEDKY KONFLIKTŮ PRO ORGANIZACE.....</b>	<b>49</b>
5.1	Negativní dopady konfliktů na organizaci .....	49
5.2	Pozitivní dopady konfliktů pro organizaci.....	50
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>CÍLE VYZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>49</b>
6.1	Výsledek dotazníkového šetření .....	50
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>ZÁKLADNÍ ODBORNÁ LITERATURA.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>76</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje tématu „Interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich zvládnutí“. Toto téma je v dnešní čím dál tím více aktuální a konfliktů na pracovištích přibývá. Je to dáno i zvláštností dnešní „covidové“ doby. Spousta firem musela na určité období zastavit svoji činnost, jiné byly donuceny ji ukončit. Některé zahraniční firmy musely zrušit některé své pobočky. Na pracovištích je velká konkurence, zaměstnanci jsou pod obrovským tlakem a současně ve stresu a v obavách, že budou propuštěni a ocitnou se tak v existenční nejistotě. Zvláštnost této doby spočívá i v tom, že klade obrovský tlak na psychiku ve všech směrech a z tohoto důvodu mohou být lidé náchylnější k případným konfliktům.

S konfliktem na pracovišti se jistě většina z nás setkala ať už na straně pozorovatele nebo účastníka. Nestává se často, aby se všichni shodli na jednom názoru a z tohoto důvodu, ale i z mnoha dalších vznikají konflikty, které ve svém důsledku můžou mít pozitivní, někdy bohužel i negativní důsledek pro organizaci. Bohužel se někdy stává, že zaměstnanci s kvalitním názorem, které by byly přínosné pro firmu, neumí tento názor prosadit ať už z důvodu obavy z reakce kolegů nebo z případné ztráty zaměstnání.

První kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vnitrofiremní komunikaci a její důležitost pro správné fungování organizace. Další kapitoly se zabývají příčinami vzniku konfliktů, způsoby jejich řešení a důsledky konfliktů pro organizace.

Praktická část bakalářské práce se snaží o co největší objektivitu. Je v ní vyhodnoceno dotazníkové šetření u studentů kombinovaného studia na UJAK a na sociálních sítích. Zabývá se vyhodnocením výsledků a závěry z tohoto šetření.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOMUNIKACE V ORGANIZACI

### 1.1 Pojem komunikace

V obecné rovině můžeme pojem komunikace definovat jako jevy, jejichž prostřednictvím dochází ke spojení lidí, jejich vzájemnému styku a sdělování myšlenek. Komunikaci můžeme rovněž chápat jako proces sdělování a dorozumívání v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí. Existuje celá řada definic a vyjádření pojmu komunikace. Některé se zaměřují více na aspekty obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou, jiné logickou. Psychologie chápe pojem komunikace nejen jako přenos sdělování informací mezi jejich odesílatelem a příjemcem, ale současně i jako proces vlastního potvrzování a prezentace. Jde o vyjádření postojů nejen k předmětu, ale i k příjemci sdělení. Jedná se o různou úroveň působení, ovlivňování, usnadňování nebo znesnadňování porozumění.<sup>1</sup>

*„Pojem „komunikace“ se stal součástí našeho všedního dne. Přesto však neexistuje žádná vědecká všeobecně publikovaná definice. Nesporné je, že slovo „Communicare“ je latinského původu a znamená společně něco sdílet, nechat druhého účastnit se na něčem a něco dělat společně.“<sup>2</sup>*

*Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování: „Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.“<sup>3</sup>*

Komunikaci lze definovat jako základní schopnost, bez které se ve společnosti neobejdeme a je možno ji využít kdekoliv. Pomáhá uspokojovat celou řadu potřeb. Kdo ji nejlépe ovládá, má největší potenciál vládnout ve společnosti.

---

<sup>1</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 20.

<sup>2</sup> TEMES, D. *Kommunikation – eine schlüsselqualifikatin einföhrung zu wesentlichen*. Paderborn: Junfermann, 2008. s. 20.

<sup>3</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 20.

### **Komunikaci lze nejlépe charakterizovat těmito základními body:**

- komunikace je nutná k tomu, abychom se mohli projevit a vyjádřit
- komunikace zprostředkovává přenos a výměnu informací ve formě slova, písma, obrazu, nebo činnosti mezi lidmi a jejím výsledkem bývá nějaký účinek
- komunikace umožňuje vzájemnou výměnu významů pomocí použití běžného systému symbolů
- komunikace slouží k vytváření a vzájemnému ovlivňování vztahů.<sup>4</sup>

## **1.2 Funkce komunikace**

Přestože je komunikace širokým pojmem, lze z hlediska sociálně psychologického vymezit obecné charakteristiky společné pro všechny způsoby a formy komunikace. I když hranice mezi jednotlivými funkcemi nelze jednoznačně určit, i tak nám vymezení jednotlivých funkcí pomůže pochopit význam komunikace v základních dimenzích:

- **Funkce informativní** – dochází k předání nějakých informací, faktů, dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – má podobný účel jako funkce informativní, jen podává a vysvětluje více informací ve formě instrukcí (popis, postup, návod, jak dosáhnout cíle.
- **Funkce přesvědčovací** – má za cíl působit a přesvědčit jiného člověka, aby změnil svůj postoj, názor, hodnocení či konání. Může mít formu racionálního přesvědčování pomocí logických argumentů, emocionálního, kdy se působí na city a často i manipuluje a motivačního přesvědčování.<sup>5</sup>
- **Funkce zábavná** – má za cíl pobavit a rozesmát, aby byla protistrana spokojená a cítila se v pohodě.
- **Funkce posilovací a motivující** – mohla by být součástí funkce přesvědčovací, která směřuje k posílení sebevědomí, vlastní hodnoty a vztahu k něčemu

---

<sup>4</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 20.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 21.

- **Funkce vzdělávací a výchovná** – tuto funkci plní vzdělávací instituce, které prostřednictvím kurzů a vzdělávacích programů plní funkci informativní a instruktivní, ale i další funkce jako dohled, dozor a kontrolu.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – navazování kontaktů, vytváření vztahů a vzájemné závislosti. Záleží, v jaké společenské vrstvě se člověk nachází, protože každá vrstva má jiný způsob komunikace.
- **Funkce osobní identity** – je důležitá už od dětství, protože nám pomáhá se zorientovat v životě a zodpovědět si hlavní otázky týkající se našeho života. Jsou to otázky typu, kdo jsme, kam směřujeme, co v životě očekáváme, čeho chceme dosáhnout a v co věříme. Pomocí ní zjistíme více informací o vlastním já, svoje názory, cíle, hodnoty, postoje a sebevědomí.
- **Poznávací funkce** – spojena s funkcí informativní. Díky ní jsou nám sdělovány zážitky, plány a vzpomínky, které zažil někdo jiný a chce nás o ně obohatit. Pomocí komunikace s druhými lidmi si rozšiřujeme vlastní zkušenosti o nové poznatky.
- **Funkce svěřovací** – s její pomocí se zbavujeme svého vnitřního napětí, když máme těžkosti, problémy v životě nebo když se chceme s něčím důvěrným svěřit. Od druhého očekáváme pomoc, podporu a snahu zbavit se vnitřního napětí a překonávání těžkostí. Vzájemné sdílení pocitů představuje pro každého velkou oporu a pomoc se s problémy vyrovnat. Může jít o přímou snahu pomoci s maximálním ztotožněním se s problémy nebo se jedná pouze o vyslechnutí starostí druhého bez většího vcítění se jeho pocitů.<sup>6</sup>
- **Funkce úniková** – je důležitá ve chvílích, kdy už nám všechno přerostlo přes hlavu a potřebujeme se odreagovat a s někým si promluvit. Když je člověk zničený, otrávený a chce se bavit jen tak nezávazně a odreagovat se od toho, co ho momentálně tíží, aby se od starostí a co ho právě tíží oprostil.

---

<sup>6</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 21.

### 1.3 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci slouží jako nástroj k dosažení cílů. Představuje proces vzájemného sdělování informací, instrukcí, rozhodnutí, řešení problémů probíhající mezi jednotlivci a skupinami. Komunikace je složitý proces předpokládající vzájemné porozumění. Právě z tohoto pohledu se jeví jako velmi složitý problém. V obecné rovině můžeme říci, že komunikace v organizaci představuje proces vzájemného sdělování informací, instrukcí, rozhodnutí, řešení problémů probíhající mezi jednotlivci a skupinami.

Pomocí komunikace si zaměstnanci utváří a vyjasňují postoje ke všemu co se v organizaci děje. Komunikace zahrnuje jak komunikaci uvnitř organizace probíhající mezi jednotlivými zaměstnanci, a to jak slovní, mimoslovní komunikaci, tak i komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance. Většina manažerů si uvědomuje hlavně slovní a písemnou komunikaci, ta však tvoří přibližně 10 % informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace však představuje mimoslovní komunikaci, a to hlavně činy a skutky manažerů, ostatních pracovníků a firemní kultury. Komunikace mezi zaměstnanci organizace probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, managementem organizace a vlastníky, spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary nebo organizačními jednotkami. Zaměstnanci vnímají nejen ústní a písemnou komunikaci, ale rovněž vnímají pověst firmy, činy vrcholového managementu a ostatních manažerů, vize, strategie a cíle organizace, celkovou atmosféru v organizaci, dosažené úspěchy a neúspěchy, úroveň řízení<sup>7</sup>, pravidla pro odměňování zaměstnanců a sankce, sledují, jaký má vedení organizace zájem o své zaměstnance, jakou má společnost pověst, jaká je úroveň jednání se zákazníky, dodavateli, jak zástupci organizace vystupují na veřejnosti a další skutečnosti. Zaměstnanci si všímají všeho a veškerá komunikace v organizaci i navenek na ně působí.<sup>8</sup>

Mimoslovní komunikace tu byla dříve než komunikace slovní, a proto její vliv na zaměstnance je rozhodující ať si to uvědomujeme či nikoliv. Uskutečněné činy hovoří mnohem silněji než slova i přesto, že síla slova je obrovská. Toto si řídicí pracovníci ve

---

<sup>7</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. s. 9-10.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 9-10.

společnosti velmi často neuvědomují. Firemní komunikace je součástí firemní kultury v organizaci a velmi úzce s ní souvisí. Souvisí rovněž s úrovní personální práce, kterou řídí rovněž vedoucí pracovníci. Umění komunikace představuje jednu z nejdůležitějších vlastností každého manažera. Komunikaci je nutná při všech manažerských činnostech, v průběhu plánování, organizování, vedení i při kontrole. Komunikace musí uvažovat s emocionální, psychickou a mentální charakteristikou jedince a zohledňovat technické parametry prostředků používaných ke komunikaci.<sup>9</sup>

Existuje několik druhů komunikace:

**Osobní komunikace** je komunikace každého jedince uvnitř sebe samého. Když přemýšlíme nad určitým problémem nebo situací mluvíme sami se sebou. Občas si i sami pro sebe řekneme: "...to si musím probrat a zvážit sám."

**Interpersonální komunikace** představuje sdělování a sdílení mezi dvěma na sobě nezávislými osobami. Komunikace s podřízeným, nadřízeným, s kolegou, se zákazníkem, s dodavatelem.

**Skupinová komunikace** probíhá mezi dvěma či více osobami, které tvoří sociální skupinu, např. pracovní tým, ale i rodina, okruh přátel. V prostředí organizace se jedná o komunikaci mezi majiteli společnosti, jednotlivými odděleními i mezi skupinami zaměstnanců.

**Extrapersonální komunikace** je komunikace člověka s objektem jiného druhu což znamená komunikaci mezi člověkem a strojem (počítač, tiskárna,...) nebo mezi člověkem a zvířetem.

## 1.4 Cíle interní komunikace

Aby bylo možné stanovit cíle komunikace uvnitř organizace je potřeba si uvědomit, že interní komunikace představuje komunikační propojení organizace, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nezbytných pro fungování organizace a potřebnou motivaci všech pracovníků. Nejedná se o pouhé předávání informací. Součástí interní komunikace je rovněž vytváření a vyjasňování názorů a postojů, způsob chování

---

<sup>9</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. s. 8.

managementu a pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní komunikaci uskutečňující se ve všech směrech fungování firmy, mezi zaměstnanci a managementem organizace, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovními týmy v pracovních i soukromých vztazích.<sup>10</sup>

*„Cíle interní komunikace v organizaci mohou být následující:*

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků organizace a informační propojenost organizace zohledňující návaznost a koordinaci procesů
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem organizace a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků
- Neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř organizace“<sup>11</sup>

Jak vidíme, jednotlivé cíle se navzájem překrývají, některé organizace je mohou definovat detailněji. Každá organizace si může definovat své cíle sama, pro různá časová období mohou být odlišné. Cíle vytváří strategii a současně cestu k jejich dosažení. Tyto cíle by měly být zapracovány v komunikačním plánu organizace.

## **1.5 Obsah firemní komunikace**

Obecně tvoří předmět komunikace informace, V organizacích pracují zaměstnanci s daty, informacemi a znalostmi. Úspěch každé organizace závidí na tom, jak s nimi umějí zacházet.

### **Data**

*„V praxi se za data považují objektivní fakta o určitých zkušenostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data bývají dobře strukturovaná a většinou jsou vázána na*

---

<sup>10</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. s. 21.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 21.

*technologii. Data jsou nezávislá na lidském vědomí, jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu. Jsou to výsledky popisující realitu. Data jsou dále zpracovatelná a lze je kvantitativně i kvalitativně ohodnocovat. V datech je zakódována jakási zpráva. Informační systémy firmy se zabývají zpracováním dat a nabízejí managementu firmy přehled dat.“<sup>12</sup>*

### **Informace**

*„Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem, jsou to data, kterým je přiřkládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí.“<sup>13</sup>*

### **Znalosti**

*„Znalost je svázána vždy s lidskou činností a emocemi, vzniká a je užívána v lidských myslích. Odborná literatura se shoduje, že je to souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme. Definovat znalost lze složitěji jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. I jednoduchá definice pomůže k objasnění, znalost je něco navíc, je to informace co udělat s informací, kterou příjemce získá. V organizacích znalosti bývají součástí rutin, procesů, praktik a norem a vznikají v lidských myslích při konkrétní činnosti, při níž znalosti nabývají významu a kvality. Protože jsou znalosti subjektivní a kvalita jejich přenosu je nezaručitelná, nemohou být předmětem zpracování informačních systémů. Pokud se organizace zabývá přenosem a sdílením znalostí, pak vytváří systém managementu znalostí, který je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, na fungující komunikaci.“<sup>14</sup>*

Pro organizaci mají znalosti největší hodnotu, ale jejich sdílení bývá bohužel mnohem nižší než při sdílení dat.

V rámci komunikace v organizaci má rozlišování dat, informací a znalostí význam zvláště pro samotnou práci s nimi. Všechna tři na sebe navzájem navazují, jsou vzájemně

---

<sup>12</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. s. 8.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 8.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 9.



provázána a souvisí spolu. Při jejich konkrétním využití a zpracování musí být použit jiný přístup a různé způsoby komunikace. Silné spojení těchto tří aktiv můžeme pozorovat při rozhodovacích procesech, kdy kvalita dat, informací a znalostí má bezprostřední vliv na výsledek rozhodovacího procesu.

Komunikace v organizaci na podkladě práce s daty, informacemi a znalostmi tak ovlivňuje fungování celé organizace, je základem jejího řízení a ovlivňuje současně její prosperitu.<sup>15</sup>

### **Strategie firmy**

Obsahem strategie organizace jsou její hlavní cíle, metody a způsoby jejich dosažení.

Pokud zaměstnanci neznají plány a budoucnost organizace, ve které pracují, nemohou je spojit s těmi vlastními. Čím konkrétněji organizace stanoví svou strategii a cíle, tím budou pro zaměstnance srozumitelnější a tím spíše se s nimi ztotožní.

### **Firemní kultura**

Firemní kultura je způsob, jakým se organizace prezentuje a jak věci dělá. Představuje soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. Kulturu tvoří viditelné fyzické znaky organizace (oblečení pracovníků organizace, logo a vizualizace), dále jak všichni zaměstnanci sdílejí nastavené hodnoty ve společnosti. Vytváří ji také chování managementu a všech zaměstnanců v rámci těchto hodnot.

### **Osobnost firmy**

Osobnost organizace vychází z celkové i z jednotlivých charakteristik organizace a chování jejich manažerů a všech zaměstnanců, tak jak je organizace vnímána zevnitř i navenek. Je to obdobná charakteristika jako charakteristika osobnosti každého člověka.

---

<sup>15</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. s. 9.

## **Firemní identita**

Firemní identita je konkrétní způsob chování a komunikace zaměstnanců organizace. Jsou to také prohlášení a způsob, jakým organizace prezentuje své produkty, značky a dále jak komunikuje s vnitřní a vnější veřejností.

## **Symbolika**

Symbolika organizace je vyjádřena viditelnými znaky, které ji identifikují. Dotvářejí image organizace a tvoří její identitu.

Všechny uvedené prvky firemní komunikace tak vytvářejí image organizace uvnitř i navenek a jsou navzájem ovlivněny a propojeny. Jakmile jsou spojeny do jednoho integrovaného celku, do jednotné koncepce, představují obrovský účinek v rámci celkové prosperity a fungování organizace.<sup>16</sup>

Správně zavedená firemní kultura má pozitivní účinek na motivaci zaměstnanců, kteří jsou spokojeni a tím pádem motivováni k vyšším výkonům. Současně dobrá firemní kultura představuje dobré jméno a spolehlivost organizace u všech cílových skupin a obchodních partnerů.

## **1.6 Projevy nefungující komunikace**

Příčiny nefungující komunikace mohou být různé. Nejčastějšími projevy může být nedostatek informací, jejich neúplnost a nejednoznačnost. Tyto nedostatky nejčastěji zapříčiňují informační vakuum nebo informační šum, což způsobuje snížení efektivity práce.

Informační, resp. komunikační šumy způsobují nepřesné, zkreslené a zmatené informace v různých fázích přenosů sdělení. Může být také způsoben nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčními komunikačními kanály nebo tím, že komunikace bývá často podceňována.<sup>17</sup>

*„Nejčastější nepochopení podstaty manažerské komunikace ze strany manažerů:*

---

<sup>16</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 10-11.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 14.

- *Komunikace je pouhé sdělování*
- *Základem komunikace je podat informaci*
- *Komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení*
- *Informace je třeba zadržovat, uvolňovat, přidělovat*
- *S informacemi se dá dobře manipulovat*
- *Komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten ať se sám ptá*
- *Komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci*<sup>18</sup>

Nefungující komunikace může způsobovat vážné problémy nejenom v případě jednotlivců, ale i celých pracovních týmů a může to vést k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci zaměstnanců. Následkem toho může docházet k vysoké míře fluktuace pracovníků, špatné koordinaci procesů a činností a nezájmu o dosažení stanovených cílů. Může dojít ke špatně stanovené strategii společnosti z důvodu špatně fungující zpětné vazby a způsobu komunikace.

## 1.7 Nejčastější chyby manažerů v interní komunikaci

V České republice je poměrně časté, že manažeři všech úrovní nejsou dostatečně zdatní a znalí v interpersonálních komunikačních dovednostech.

Nejčastější chyby v komunikačních dovednostech a nesprávné komunikační návyky českých manažerů:

### **Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého osoby**

Manažeři jsou zvyklí dělat více činností najednou a nevěnují plnou pozornost partnerovi, se kterým komunikují, aby se i on mohl při komunikaci plně otevřít. Pozornost druhého velmi často upoutají nevhodnou úpravou svého zevnějšku, což komunikujícího partnera často upoutá více pozornosti než komunikační téma.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. s. 14.

<sup>19</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. s. 73.

## **Schopnost mluvit srozumitelně**

Je nutné rozeznat srozumitelnost výslovnosti a srozumitelnost obsahu toho co říkáme. Vrcholoví manažeři často využívají toho, když jim protistrana nerozumí k manipulaci, neboť málokdo si troufne říci, že jim nerozuměl.

## **Umění naslouchat a porozumět druhému**

Umění naslouchat koresponduje s uměním vážit si názoru druhého i v případě, že s jeho názorem nesouhlasíme. Je to hlavní předpoklad k tomu, abychom se mohli domluvit. Druhému tak můžu porozumět pouze v případě, když porozumím jeho situaci, kterou právě prožívá a co pro něho znamená. Naslouchání má čtyři stupně. V prvním stupni pouze posloucháme a nevnímáme. Při druhém stupni posloucháme pouze co nás zajímá. Ve třetím stupni posloucháme slovo od slova, ale zatím bez vcítění se a porozumění. Až poslední fáze naslouchání je empatická a až v této fázi dochází k úplnému porozumění a pochopení protistrany.<sup>20</sup>

## **Umění správně používat oční kontakt**

Většina manažerů už dnes během naslouchání udržuje oční kontakt až na výjimky, což se vyskytuje spíše u žen.

## **Správná volba meziosobní vzdálenosti**

Volba meziosobní vzdálenosti je dána danými společenskými zvyklostmi vybavením jednacích a zasedacích místností. Je vhodné, aby byly tyto místnosti vybavenými kruhovými stoly, což přispívá k magické síle kruhové komunikace, kdy šéf nesedí včele stolu ve svém křesle lepším, než jsou ostatní židle, což poté vyvolává pocit méně důležitého.

## **Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů**

---

<sup>20</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. s. 73-75.

Tato technika patří do principiálního vyjednávání a většina manažerů ji nezná, a tedy ani nepoužívá. Vychází z toho, že postoje lidí jsou často v rozporu, ale skutečné zájmy se liší maximálně ve 20 % případů.

### **Schopnost nedotknout se osobnosti partnera a schopnost necítit se dotčen**

Aby mohla být tato schopnost splněna, je potřeba u druhé osoby emoční vyzrálost a dostatečná sebeúcta. Většina manažerů má pouze sebeúctu racionální a stejně tak potom vystupují k druhým lidem. Je to u nás hodně vidět v politice, kde jde o moc, ale v managementu jde o spolupráci.

### **Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu**

U nás zpětná vazba obecně nefunguje. Jak v běžném životě, tak i na všech stupních řízení je poskytování zpětné vazby naprosto nedostačující. Vyžaduje to jednak umět poskytnout odpovídající zpětnou vazbu, pro což je potřeba mít odvalu, být dostatečně asertivní, rozumět situaci a mít schopnost dobré argumentace a mít sebevědomí. Navíc je potřeba rozumět konkrétní situaci a vidět ji ze širšího úhlu.<sup>21</sup>

Nedostatečné poskytování zpětné vazby má souvislost s celkově malou otevřeností lidí u nás a přímostí v komunikaci. Každý je zvyklý se starat sám o sebe. Proto neumíme dát protistraně dostatečnou zpětnou vazbu, aby se nám to potom nevrátilo. Největší problém s poskytováním zpětné vazby u nás má střední management, který se cítím být ohrožen management na vyšší úrovni. Používání zpětné vazby brzdí i špatná úroveň činnosti personálních útvarů.

Zpětná vazba o fungování manažerů a vedení managementu téměř neexistuje. Vrcholové manažeři bývají racionálně zaměřeni a jsou to lidé, kteří se umějí prosadit. Upřednostňují jednostrannou komunikaci a ke komunikaci přistupují racionálně. Tím, že naše populace je málo asertivní a má sklon se podřizovat nebo ovládat druhé, tím u nás nedoceňujeme předat protistraně odpovídající zpětnou vazbu.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. s. 73-75.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 73-75.

„Zásadní problém vnitrofiremní komunikace lze spatřovat v tom, že vrcholový management firmy dostatečně necítí odpovědnost za svůj přínos a za svůj vliv na úroveň a kvalitu vnitrofiremní komunikace. Nevytváří komunikační zpětnovazební systém, který poskytuje všem pracovníkům včetně vrcholového vedení informace o jejich fungování při realizaci společného díla. Nereagují-li spolupracovníci na komunikační aktivity svého vrcholového vedení tak, jak si manažeři představují, pak je třeba hledat příčinu v 80 % případů v nedokonalé komunikaci vrcholového vedení. Odpovědnost za komunikaci má vždy ten z partnerů, který stojí ve funkční hierarchii výše.“<sup>23</sup>

## 1.8 Komunikační pravidla

Komunikace bývá na jedné straně zcela přirozená, ale abychom zabránily rušivým prvkům, které by v průběhu komunikace mohly vzniknout, a komunikace probíhala racionálně, je nezbytné, aby se řídila určitými pravidly.

„Pravidla racionální komunikace podle Paulíka:

- *Hovoří jen ten, kdo má co říci (ví co chce, má cíl promyšlený předem, respektuje možnosti posluchačů)*
- *Mluví vždy pouze jeden a jen po nezbytnou dobu*
- *Stručnost versus rozměňování, méně je více*
- *Dodržování tématu bez odbočování, jasnost, srozumitelnost*
- *Není nutné mít vždy poslední slovo za každou cenu*
- *Nelze zaměňovat DIALOG za MONOLOG*
- *Dialog vyžaduje kázeň včetně umění skončit včas*
- *Používání přiměřené intonace, mimiky, gest*
- *OPONENT není nepřítel, ale PARTNER při hledání pravdy, proto je vhodné uplatnit*
  - *Empatii, vcítění se do prožívání druhého člověka*
  - *Nesnižovat důstojnost druhého*
  - *Zvážit nezbytnost kritiky*<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. s. 9-10.

<sup>24</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 22.

- *Pozorné naslouchání druhým*
- *Navazování na informace druhého a rozvíjení toho, co je přínosné pro dohodu*
- *Pozor na přenosové jevy, když některý účastník komunikačního procesu přenáší do vztahu ke druhému některé nezřídka negativní momenty ze vztahů k aktuálně nepřítomným osobám z minulosti.*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 22.

## 2 KONFLIKTY

### 2.1 Pojem konflikt

Konflikty patří mezi naprosto normální průvodní jevy našeho života ať už v každodenním běžném životě atp. stejně tak je nacházíme i na pracovišti. Pro lidi, kteří jsou na sebe vzájemně odkázaní na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního života.

*“Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů“<sup>26</sup>*

Všichni jsme se v průběhu života dostali do nějakého konfliktu ať už v pracovním nebo osobním životě. Konflikt bývá často považován za něco negativního, ve skutečnosti však může mít i pozitivní výsledek. Díky konfliktu získáme nový názor či postoj, než jaký jsme měli doposud. Pokud jsme již s někým, s kým jsme byli v konfliktu a došli k vzájemné dohodě, potom již víme, jak najít řešení v případě dalších konfliktů nebo jak se jim vyhnout. Příště již nebudeme proti sobě stát jako dvě nepřátelské strany. Tím, že pochopíme protistranu, dojde k posílení vzájemného vztahu a naší důvěry.

Jako další pozitivum konfliktů můžeme brát vytvoření inovace, kdy pomocí konfliktu najdeme nový pohled na věc a nový způsob řešení.

Konflikt, který vyřešíme, nám umožní prosadit změnu, ke které by za standardních okolností nedošlo, neboť by nám na její prosazení chyběl dostatek argumentů. Konflikt tak pomůže ozdravit vztahy na pracovišti a my budeme poučeni z konfliktu, který jsme společně zvládli.

*„Obecně řečeno lidé, kteří se naučí vypořádat se s neshodami, začnou rozpoznávat jejich osobní styl konfliktu a účinek, který mají na ostatní. Zjistí, kde jsou jejich silné a slabé stránky, a to je připraví na lepší řešení budoucích konfliktů.“<sup>27</sup>*

---

<sup>26</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press, 2000. s. 12.

<sup>27</sup> FALCONER, Heather., a BAGSHAW, M. *Managing Conflict in Workplace*. London: Elsevier, 2004. s. 20.



**Pro hodnocení konfliktu a jeho pozitivního či negativního přínosu bych použil citaci od Křivohlavého:**

*„Jsou konflikty tragédií? Tato odpověď zní: Nemusí být, naučíme-li se rozumět jim, předcházet jim a řešit je tvořivě a ne bořivě“<sup>28</sup>*

V obecné rovině chápeme konflikt jako prvek, který destabilizuje systém. Neznamená to však, že musí být zákonitě ve společnosti nežádoucím jevem. Může být i pozitivním prvkem, neboť narušení aktuálního vývoje může vést k dalšímu vývoji. Lidská společnost představuje souhrn různých jedinců, kteří mají odlišná jednání a chování.

Podle Liddle *„Konflikt je naprosto normální součástí člověka. Může to být vnitřní – uvnitř nás samých nebo může být vnější, a to s ostatními. Interní a externí konflikty se často navzájem prolínají a doplňují, a proto může být těžké usnout, když máte konflikt s kolegou. Konflikt může být toxický, škodlivý a destruktivní. Může být také silným hnacím motorem změn, učení a růstu.“<sup>29</sup>*

V naší kultuře chápeme konflikt jako něco, co je pro nás nepříjemné, nežádoucí a způsobilo by narušení současného stavu věcí. Je potřeba se konfliktu vyhnout, aby nedošlo k narušení řádu, jistoty a klidu. Přestože konflikty nejsou jednoznačně negativní, je potřeba se jejich příčinám věnovat, aby nezůstaly neuspokojivě vyřešené nebo nevládnuté. Pozitivní vliv konfliktů je tak zanedbatelný, že z praktického hlediska je nutné jim předejít nebo je alespoň zmírnit.

*„Podle Paulíka konflikty v podstatě vycházejí ze situační konstelace, v níž dochází k aktuálnímu souběhu určitého stavu věcí a psychického stavu zúčastněných osob. Podle psychologické teorie (K. Lewin), která pojímá situaci, v níž se lidé nacházejí jako pole, se vytvářejí ve vztazích mezi lidmi přitažlivé a odpudivé síly. Vnitřní tlaky jednotlivých účastníků konfliktu se promítají do jejich chování vůči protivníkům a působí na ně jako určitý tlak z vnějška (ten pak vyvolává silnější nebo slabší protitlak).“<sup>30</sup>*

---

<sup>28</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. 2002. s. 11.

<sup>29</sup> LIDDLE, D. *Managing Conflict: A Practical Guide to Resolution in the Workplace*. New York: Kogan page Ltd, 2017. s. 21.

<sup>30</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 25.

## 2.2 Druhy konfliktů

### 2.2.1 Konflikty dle počtu zúčastněných osob

„První způsob dělení rozděluje konflikty do kategorií podle počtu zúčastněných osob. Dle Křivohlavého jsou to tyto čtyři kategorie:“<sup>31</sup>

#### 1. Intrapersonální konflikty

Jsou to naše vnitřní konflikty, které máme sami se sebou. Mohou mít různou podobu, jako jsou například naše vnitřní nevyřešené otázky, postoje, zájmy.

Přitom může jít o:

- situaci, kdy působí něco negativního nepříjemného, čemu se není možné vyhnout a je možné si vybrat pouze ze dvou negativních možností a obě jsou přibližně stejně negativní.
- Sřet dvou pozitivních hodnot, kdy existují dva atraktivní objekty, které jsou vzájemně neslučitelné, a my můžeme mít jen jeden, pro který se rozhodneme.
- Složitější situace, kdy jeden objekt má současně přitažlivé i odpuzující znaky (např. něco je příjemné a současně zakázané nebo povinné a nepříjemné). Spojení dvou přitažlivých a odpuzujících vlastností v jednom objektu je charakteristickým příkladem dvojznačnosti. Je to tzv. smíšený konflikt nebo tzv. ambivalentní.<sup>32</sup>

Častým příkladem intrapersonálního konfliktu je konflikt rolí, které jedinec zastává současně.

*Příklad:* Ředitel korporátní společnosti má kamaráda, kterého má rád, ale ví, že je nespolehlivý. Kamarád v současnosti nemá práci a poprosil ho, jestli by mu našel místo u něho ve společnosti. Toto u ředitele způsobilo vnitřní konflikt (odborně nazývaný konflikt rolí) zda upřednostnit roli kamaráda (chtěl by mu pomoci a zajistit místo) nebo nadřízeného (přijmout zaměstnance, o kterém je již předem známo, že není spolehlivý).

---

<sup>31</sup> KŘIVOHLAVÝ J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 20.

<sup>32</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 26.

## 2. Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty jsou konflikty, které probíhají mezi lidmi. Mají alespoň dva účastníky a vyvolávají různě velkou emoční odezvu. Můžou způsobovat i dopad do intrapersonálních konfliktů, kde můžou zasáhnout různě velkou silou.

Podle počtu zúčastněných jedinců rozlišujeme konflikty dvou jedinců, jedince a sociální skupiny, dvou skupin a konflikty v rámci skupiny.

Podle zřetelnosti se tyto konflikty dělí na otevřené, skryté a potenciální. Dle dopadu na účastníky mohou být konflikty neřešené a přetrvávající (i když oficiálně třeba nepřiznané), aktuálně programově řešené a vyřešené.

Z psychologického hlediska je dělíme na konflikty představ, názorů, postojů a zájmů.<sup>33</sup>

*Příklad:* Jarda právě viděl film, který se mu moc líbil kdežto Jana má názor, že je to jeden z nejhorších filmů, který kdy viděla.

## 3. Skupinové konflikty

Jsou konflikty, které se odehrávají mezi jedinci uvnitř skupiny. Část jedinců má odlišný názor než část druhá.

*Příklad:* V rámci je rozhodnuto, že nový systém organizace práce bude zahájen v měsíci květnu, naproti tomu druhá skupina navrhuje spuštění až měsíci září, aby byly dobře připraveny a naastaveny všechny náležitosti potřebné ke spuštění.<sup>34</sup>

## 4. Meziskupinové konflikty

Jsou konflikty, které probíhají mezi různými skupinami lidí. Mohou to být jak menší skupiny (rodiny), tak větší (stát).

*Příklad:* Technické oddělení ve společnosti tvrdí, že předali technické podklady oddělení nákupu v předstihu a zboží tak mohlo být včas zajištěno, naproti tomu oddělení nákupu se brání, že za tak krátký termín nemohl dodavatel ani pořídit materiál natož stihnout produkt vyrobit.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005, s. 28.

<sup>34</sup> KŘIVOHLAVÝ J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 20.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 20

## 2.2.2 Konflikty dle psychologických charakteristik

Další způsob dělí konflikty na základě převahy psychologické charakteristiky, která u daného konfliktu převažuje. Konflikty u této kategorie není možné přiřadit pouze do jedné skupiny konfliktů, neboť u dělení dle psychologického hlediska se jednotlivé aspekty prolínají a proto, jak již bylo zmíněno, není toto rozdělení výlučné, protože jednoznačně nemůžeme říci, že konflikt patří pouze do jedné konkrétní skupiny a do jiných ne. V praxi lze převážnou většinu konfliktů považovat za takzvané *smíšené konflikty*.

Křivohlavý rozděluje konflikty podle psychologických charakteristik do čtyř kategorií:<sup>36</sup>

### 1. Konflikty představ

Každý člověk popíše jinak, jak vidí ze svého úhlu pohledu vnější okolí. Představy každého z nich jsou různé, a to může podněcovat příčiny vzniku konfliktů. Lidé vnímají a vidí vnější svět na základě svých představ a vnímání. Tyto představy se mohou různit, což může vyvolat příznivé prostředí pro vznik konfliktů mezi lidmi.

Přitom se ani jeden z nich nemusí mýlit. Tyto konflikty jsou běžné, protože odlišnost představ o téže věci je zcela normální.

Stejně tak to platí i v přeneseném slova smyslu, a tudíž je naprosto přirozené, že lidé mají o stejných věcech odlišné představy. Z tohoto je zřejmé, že díky odlišným představám jednotlivých lidí může díky tomu mezi nimi docházet ke konfliktům představ.

Paulíkova definice pojmu představ: „*Představy známe z obecné psychologie jako psychické jevy z oblasti poznávání, které tvoří jakýsi mezistupeň mezi vnímáním a myšlením. Představovat si můžeme jednak věci, které jsme vnímali (paměťové představy) dříve i něco co jsme vnímat nemohli (představy fantazijní). Kromě toho si také pomocí představ aktualizujeme sami pro sebe obsah různých pojmů, někdy i abstraktních. Díky svému individuálnímu charakteru se může výsledný vnitřní obraz stejné věci u různých jedinců i různě lišit. Podobně se mohou lišit představy téhož jedince po uplynutí nějakého času díky postupně nabytým novým zkušenostem.*“<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> KŘIVOHLAVÝ J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 20.

<sup>37</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 28.

Jako příklad konfliktu představ je situace, kdy si student představuje úsilí potřebné k dosažení určitého studijního výsledku jinak, než jeho vyučující a je přesvědčen, na rozdíl od vyučujícího, že k jeho dosažení udělal maximum, co bylo potřebné a v jeho silách. Stejně tak se mohou lišit představy různých generací o tom, jak si nejlépe užít dovolenou, dobrou zábavu atd. Jednotlivec může prožívat konflikt představ i tehdy, když má určitou situaci spojenou s příjemnou a zároveň i nepříjemnou představou (je pro něho lákavá představa potápění spojená s potápěním ve velkých hloubkách a současně ho tato představa naplňuje strachem a obavami z nebezpečí žraloků a potápěním se velkých mořských hloubek).

Obecně můžeme říci, že konfliktu představ lze předejít, když si ujasníme co možná nejpřesněji charakteristiku jejich obsahu z obou stran. Současně však obě strany musí dostat patřičnou příležitost, aby k vyjasnění mohlo dojít.

## 2. Konflikt názorů

*„Původem názorových střetů jsou různé životní zkušenosti, zážitky, styl poznávání, celkový názor na předmět sporu, způsob jeho vyhodnocení, posouzení atd. Abychom správně pochopili konflikt názorů, musíme pochopit rozdíl mezi představou a názorem. Dle Krivohlavého se odlišuje názor od představy tím, že spojíme určitou představu s hodnotícím soudem.“<sup>38</sup>*

*Příklad:* Otec se synem spolu diskutují o tom, co si každý z nich představuje pod pojmem dobré zaměstnání a nemůžou se v diskusi shodnout. Vždy jeden řekne svůj názor a druhý mu hned oponuje. Pak podá návrh ten druhý a zase se nemůžou dohodnout. Je to tím, že každý má jiná kritéria pro hodnocení dobré práce. Pro jednoho je to doba dojíždění, pracovní doba, možnosti bydlení v daném místě, zaměstnání pro manželku atd. Druhý vidí jako dobrou práci tu, kde je to práce v zajímavém oboru a dlouhodobě perspektivní.

Při konfliktu názorů může docházet k odlišnostem již ve složení souborů hledisek, na jejichž základě jsou postaveny jednotlivé názory.

Podle Paulíka může *„Řešení konfliktu názorů napomoci zavedení zásadní doplnění informací, stanovení určitých norem či pravidel určujících „správné hodnoty“ v oblasti*

---

<sup>38</sup> KŘIVOHLAVÝ J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 26.

*názorového nesouladu. Jinou možností představuje přijetí názorů odborné autority (experta, arbitra) nebo hlasování, kdy rozhodně většina“<sup>39</sup>*

### **3. Konflikt postojů**

Pokud hovoříme o postojích, je možné postoj klasifikovat jako citově zabarvený názor na svět kolem nás, lidi a události, které jsou jeho součástí. Zjednodušeně lze říci, že postoje jsou to, co si lidé v konfliktní situaci říkají.

Paulík vysvětluje „*Postoj jako relativně dlouhodobé tendence k určitému způsobu myšlení, cítění a jednání, které se vztahuje k lidem (včetně vlastní osoby), předmětům, činnostem i dalším skutečnostem. V postojích je obsaženo subjektivní hodnocení těchto skutečností na základě jejich více či méně racionálního poznání, na základě jejich emocionálního působení na člověka i na základě vztahu k jeho cílům a záměrům. Proto se u postojů rozlišují tři složky: kognitivní (založená na poznání), emocionální (citová) a konativní (snahová).“<sup>40</sup> Postoje představují poměrně dlouhodobou tendenci k určitému způsobu myšlení, chování, cítění a jednání. Je hodně pravděpodobné, že konflikty postojů budou přítomny v konfliktech mezi lidmi, pokud budou v konfliktu vyhoceny rozdílné poznatky, pocity a úmysly, které se vztahují k určitému objektu. V tomto případě dochází často k tomu, že jedna strana se snaží přimět druhou ke změně postoje a přijetí postoje první strany. Rozdíl mezi konfliktem názorů a postojů je v tom, že v případě konfliktu názorů lze použít argumentaci kdežto v konfliktu postojů se argumenty nic nezíská. V případě řešení konfliktů postojů si jeho účastníci musí dávat velký pozor na neverbální projevy, neboť se útočí nejen na názor, ale i na sebevědomí zúčastněných stran. Často se stává, že jedna strana utrhne velkou emocionální porážku.<sup>41</sup>*

### **4. Konflikt zájmů**

Konflikty zájmů představují skupinu nejzávažnějších a nejsložitějších mezilidských konfliktů. Tyto konflikty mívají nejzávažnější dopad na skupinu i jednotlivce.

---

<sup>39</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 29.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 29-30.

Tento typ konfliktů můžeme charakterizovat tak, že tohoto typu konfliktů se zúčastní dva účastníci, kteří oba chtějí tutéž věc, ale získat ji může jen jeden z nich.

*„Zájmy jsou zpravidla považovány za druh postojů, případně za jejich navenek méně zřejmý (někdy skrytý) základ charakteristický pozitivním vztahem k předmětu zájmu a doprovázený pozitivními emocemi. Zájmy často korelují se schopnostmi a dovednostmi.“<sup>42</sup>*

Při řešení konfliktu zájmů se rovněž uplatňuje odborník v roli arbitra, mediátora. Řešení těchto složitých konfliktů vyžaduje podrobnou analýzu konkrétního problému či situace a zároveň dostatečný respekt zúčastněných stran k přijetí rozhodnutí. Jako určitý preventivní prostředek by pomohla dohoda obou zúčastněných stran, kde budou zohledněny příští nároky obou stran pro případ, že nedojde k vzájemné dohodě<sup>43</sup>

*Příklad:* V jedné vesnici se její obyvatelé dozvěděli, že na jejich ulici byly zakoupeny dva pozemky jedním vlastníkem za účelem vystavění centra chráněného bydlení pro osoby. Toto centrum mělo být zřízeno pro osoby s poruchami autistického spektra a stejně tak i jako vzdělávací centrum. Obyvatelé této obce se vzbouřili s tím, že budou omezováni, pokud jde o hlasité noční projevy takto postižených osob a dále, že na jejich krátké ulici bude permanentní a hlučný provoz. Rovněž by jim také díky této skutečnosti klesla hodnota pozemků. Rozhodli se uspořádat petici mezi obyvateli obce a obstarali si dostatečné množství podpisů s tím, že nakonec přesvědčili stavební úřad, který stavbu tohoto dvojdomu nepovolil.

### **2.3 Legitimita konfliktů**

Postupy k předcházení konfliktům mohou být jednak systematické, které bývají promyšlené a programové nebo spíše nahodilé založené, které jsou založeny na momentální improvizaci.

Postupy, které jsou systematicky a cíleně promyšlené bývají zpravidla označovány jako strategie. Strategie bývá směřována spíše k dlouhodobějšímu časovému horizontu.

---

<sup>42</sup> PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. s. 31.

<sup>43</sup> Tamtéž s. 31.

Taktikou se rozumí využití spíše jednoduchých postupů za účelem dosažení cíle za daných okolností. Postupy spojené s taktikou uplatňují vlastní přednosti, zatajují vlastní slabá místa tak, aby mohli využít slabin soupeře a současně mu zabránili využít jeho přednosti.

Konfliktům není možné se za každou cenu vyhnout. Často se stává, že konflikt, který jsme si mysleli, že se vyřeší se nám patě vrátí ještě více vyostřený. S konflikty je jednoduše vhodné umět zacházet a vycházet s nimi, po dobrém, protože bojovat se s nimi nedá. Pozitivní náhled na konflikty je jednodušší stejně tak jako uvědomit si jejich význam v širších souvislostech.<sup>44</sup>

### **Právo na názor**

Každý z nás má právo mít svůj vnitřní svět názorů a myšlenek, který je pro nás něco naprosto soukromého. Každý máme právo svobodně myslet, což je jedno ze základních lidských práv.

### **Svoboda slova**

Do svého vnitřního světa pouštíme někoho druhého pouze v případě, že se rozhodneme své názory a myšlenky sdělit někomu dalšímu. Každý názor a každá myšlenka má právo být volně předávána dál bez jakýchkoliv omezení. Pokud tomu tak není, znamená to, že ve společnosti něco není správně.

### **Respekt k odlišnostem<sup>45</sup>**

Názory a myšlenky druhých mohou být jiné, avšak je potřeba je vyslechnout, přemýšlet o tom co říkají a respektovat je v plném rozsahu a nikoliv je negovat nebo zesměšňovat.

### **Prospěšnost odlišností**

Odlišnosti jsou nejen přirozené, ale také velmi žádoucí. S rozdílnými myšlenkami a názory vznikají nové nápady.

### **Legitimita konfliktů**

---

<sup>44</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. s. 14-15.

<sup>45</sup> Tamtéž, 14-15.



Spolu s legitimitou vlastních názorů a zájmů, což je zcela přirozené souvisí i legitimita konfliktů, neboť jsou zcela přirozenou, legitimní součástí našeho života.

## **2.4 Zvládání konfliktů**

### **Základní přístup ke konfliktům**

V případě, že je existence konfliktů legitimní, je pak nemožné s konfliktů zbavit. Někdy se nám nevyřešený konflikt, kterého jsme se chtěli zbavit, vrátí zpět v podobě konfliktu velkého rozměru. Konfliktům se nelze vyhnout, a proto je musíme řešit.

### **Prevence konfliktů**

Tato myšlenka se nesnaží zavrhnout snahu o prevenci konfliktů, ale snaží se zabránit tomu, aby konflikt nedosáhl velkých rozměrů, kdy by okolnosti přispívaly k jeho násilnému způsobu řešení.

### **Myslitelná řešení**

Souvisí s tím, že každá myšlenka, každý způsob řešení a výsledek řešení jsou možné. Nic nelze předem vyloučit. Naopak získat výběr možných řešení konfliktu, neboť výběrem nejlepšího řešení je šance, že tento výběr byl opravdu kvalitní.

### **Rozdíl mezi myšlenkou a činem**

I když činům je někdy bráněno, myšlenkám a názorům by se bránit nikdy nemělo<sup>46</sup>.

Rozlišování mezi myšlenkou a činem je základním pilířem řešení konfliktů.

### **Eliminace násilí**

Ze zásadních důvodů není možné přijímat násilná řešení, ale pouze taková, kde nebylo použito násilí.

- Způsob řešení nesmí být násilný, k výsledku se došlo mírumilovnou cestou.
- Ani řešení samo nesmí být násilné a nesmí poškodit nikoho třetího

---

<sup>46</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. s. 14-16.

Násilí není vyloučeno jen z důvodů etických, ale také z důvodu, že mohou být zárodkem budoucích konfliktů a taková řešení nejsou trvale udržitelná.

Odlíšnosti jsou nejen přirozené, ale také velmi žádoucí. S rozdílnými myšlenkami a názory vznikají nové nápady<sup>47</sup>.

## 2.5 Konflikt a komunikace

*K tomu, aby lidé mohli řešit konflikty jednáním, musí si navzájem sdělovat informace, tedy efektivně komunikovat. Výměna informace vyžaduje někoho, kdo informaci odešle (třeba promluví) a někoho kdo informaci přijme (třeba mluvícího vyslechne).*<sup>48</sup>

Konflikty vznikají často v důsledku špatné komunikace. Může docházet k nepředávání informací, jejich zadržování, slabé informovanosti nebo špatných komunikačních možností. Pouze komunikace, která je otevřená a důvěryhodná může zabránit sporům již v předkonfliktní fázi.

Konkrétně to znamená správně se informovat na to, co mě zajímá, účastnit se diskusí a rozhovorů i když to někdy může být namáhavé a aktivně podněcovat komunikaci i když to nemusí být vždy příjemné.

Je známo, že verbální komunikace je méně důležitý zdroj pochopení než způsob, jakým bylo sdělení řečeno. Znamená to, že více než 50 %, podle některých autorů až 2/3 souvisí s mimoverbální komunikací, tedy řečí, kterou za nás mluví naše tělo.

*„Verbální komunikace je plnoprávnou komunikační složkou a minimálně u komplikovaných a nestandardních sdělení se stává složkou klíčovou. Není žádný důvod nepovažovat obě složky za rovnoprávné součásti umění komunikovat.“*<sup>49</sup>

Předpokladem skutečně účinné komunikace je nejen umět informace vysílat, ale také informace přijímat.

---

<sup>47</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. s. 14-16.

<sup>48</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>49</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. s. 41.

## 2.6 Konflikt jako proces

Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém či vztah bez konfliktů by nemohl existovat, neboť by se zdál mrtvý, stagnoval by a dále by se nevyvíjel.

Konflikty k běžnému životu patří a jsou většinou velmi různorodé, a to díky různé znalosti věcí, rozdílné míře informovanosti. Rozdíly jsou ve vnímání mužů a žen, starších a mladší generace, jiné postoje mají věřící a nevěřící, a tak bychom mohli pokračovat dál.

### Spouštěče konfliktu

- Situace (horko, zima, hodně hluku, nedostatek nebo nadbytek informací, náročná práce, hodně úkolů najednou...)
- Lidé (nepříjemná osoba, špatně naladěný kolega, hodně lidí v okolí, hodně úkolů ze strany vedení...)
- Naše „já“ (momentální zdravotní stav, emoce, nadměrná citlivost, strach, obavy z nemoci a o své blízké...)

Konflikt ve fázi spouštěcích mechanismů lze odvrátit.

### Eskalace konfliktu

V případě, že dojde k nahromadění několika spouštěčů najednou, člověk se dostane do fáze napětí a v tomto okamžiku přechází konflikt do eskalační fáze.

V eskalační fázi začne stoupat adrenalin a organismus začíná přípravu k akci. Člověk začíná být podrážděnější, ale stále je ještě zachováno racionální myšlení.

Zásah ve chvíli, kdy nastává fáze eskalace je náročnější, musí být vyladěno chování a vyjadřování. Předpokladem je racionální jednání alespoň z jedné strany. Uklidnění druhé strany trvá delší období.

### Vrchol konfliktu

Ve fázi vrcholu konfliktu je člověk již ve fázi emocionálního zatmění, racionálně již neuvažuje nebo je již racionální myšlení výrazně potlačeno.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> MENDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 17-20.

*Možnosti zásahu:* odchod z místa konfliktu, odložit čas na další jednání, dohoda o nedohodě (přesunout jednání na někoho dalšího, protože „my dva už to nevyřešíme), vstup třetí osoby.

### **Zklidnění**

Uvolnění a zklidnění konfliktu, dochází k rekapitulaci celé situace. Ve fázi zklidnění dochází často i ke svalovému uvolnění, která bývá pouze krátkodobé a dočasné, neboť v těle je stále ještě velké množství stresových hormonů a člověk je stále snadno náchylný k navrácení se do předchozí fáze.

*Možnosti zásahu:* jednoduchý hovor, postupně vše začít zapisovat, vizualizace, opatrné vyjadřování a chování, posunutí jednání na jiný čas, definice potřebného výstupu a rizik, pokud nedošlo k dohodě.

### **Postkonfliktní stav**

Pro tento stav je charakteristická racionalizace vlastního chování, výčitky nebo úvahy „kdybych byl býval“. Je to stav, který je vhodný pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroj růstu.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> MENDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 17-20.

### 3 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ

Na začátku každého konfliktu bývá často nemožné dosáhnout vzájemné shody v myšlení, vůli, citění, představách, vnímání. Takové pocity bývají alespoň u jedné strany. Konflikt potom sílí s tím, jak se jedna strana cítí právem či neprávem omezována ve svých cílech, zájmech, pocitech a představách. Konflikt nemá jen jednu příčinu, bývá to často celý soubor faktorů, které se navzájem spojují a umocňují.

Konflikty na pracovišti bývají různé, každý je v něčem jiný a specifický. Stejně tak zaměstnanci účastníci se konfliktů jsou každý jiný s odlišnými potřebami, motivy, hodnotami a cíle. Také díky tomu je každý konflikt jiný, liší se v obsahu, ale má určité společné rysy, díky kterým dokážeme konflikty pojmenovat, popsat a navrhnout způsoby jejich řešení. Fehlau kategorizuje příčiny vzniku konfliktů do těchto 6 skupin.<sup>52</sup>

#### 3.1 Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení

Tyto konflikty vznikají z důvodu rozdílného z důvodu rozdílného přístupu k práci a pochopení problému. Každý z nás hodnotí pracovní výkon jiným způsobem, což je dáno rozdílnými zkušenostmi, které lidé získají v průběhu své pracovní kariéry. Závisí to rovněž na vzdělání, které dosáhl a zkušenostem, které získal. Díky to má každý zaměstnanec jiný pohled na řešení problémů a přistupuje k nim z jiného úhlu.

*Příklad:* V technickém oddělení řeší dva kolegové jeden technický problém, přičemž každý z nich má jinou délku pracovních zkušeností. Jeden je starší, zkušený praktik, který podobné případy v průběhu své pracovní kariéry řešil mnohokrát. Druhý jev ne příliš zkušený a jeho pohled na věc je zatím spíše teoretický bez větších zkušeností v praxi. Každý tedy k případu přistupuje se svým vlastním způsobem řešení a je zde pravděpodobnost vzniku konfliktu. Rozdílné přístupy k řešení problémů můžou posléze způsobovat rozdílné přístupy v pracovním hodnocení.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> FEHLAU, G. E. *Konflikty v práci - Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 20-21.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 20-21.

### 3.2 Rozdíly v motivech a cílech

Rozdíly v pochopení motivů a cílů může v organizacích způsobovat konflikty. Konflikty často vznikají u zaměstnanců, kteří si vzájemně můžou konkurovat v motivech jednání a v cílech.

„Ačkoliv jsou na sebe vzájemně odkázáni, nehovoří zúčastnění otevřeně o motivech svého jednání a opomíjejí koordinaci svých záměrů. V těchto konfliktech stojí nesmiřitelně proti sobě spolupracovníci se stávajícími plány a představami. Bez jisté míry schopnosti a kompromisu jsou mocenské boje nevyhnutelné.,<sup>54</sup>

*Příklad:* Vedení společnosti mají spor týkající se budoucí potřeby pracovníků. Zástupci odborů prosazují přijímání nových pracovníků, avšak vedení společnosti vydalo příkaz k rušení pracovních míst. Aby nevznikl konflikt, bude muset být dosaženo kompromisu kvůli naprosto protichůdným představám.

### 3.3 Neslučitelnost různých rolí

Každý pracovník na pracovišti zastává více sociálních rolí, je kolega, projektový manažer nebo úspěšný obchodník.

V běžném pracovním životě se projevuje, že tyto požadavky na rozličné role se navzájem prolínají a někdy jsou dokonce i protichůdné. Není-li splněno očekávání pracovníka, které od rolí očekává, může to s velkou pravděpodobností vést ke konfliktu rolí.

*Příklad:* Úspěšný lékař je primářem na chirurgickém oddělení a současně je náměstkem ve stejné nemocnici, což znamená, že zastává dvě vysoce postavené funkce. Oběma těmito rolím se dá jen těžko plně vyhovět, a tak se mu to daří jen výjimečně.

Povinnost dostat často protichůdným zájmům může u většinou vedoucích pracovníků vést ke konfliktu rolí.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> FEHLAU, G. E. *Konflikty v práci - Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 20-21.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 22.

### 3.4 Zápás o uznání a zdroje

Význam vykonávané pracovní pozice pro organizaci se projevuje v tom, jak ji člověk vykonává, ale rovněž v tom, jaký má prostor k rozhodování a odpovědnosti a v perspektivách do budoucnosti, ale rovněž ve vybavenosti pracovními prostředky. V případě, že jsou materiálové a personální zdroje přidělovány nespravedlivým způsobem, může to vést k napětí a ke konfliktům o moc z nedostatečného uznání a hodnocení nadřízenými pracovníky.

Konflikt tohoto druhu v rozdělování zdrojů může způsobit i konflikty a nesváry mezi jednotlivými odděleními a může to způsobit celkovou nespokojenost ve společnosti.

*Příklad:* Vedení společnosti se rozhodlo pro rekonstrukci jedné budovy, která byla nejstarší. Nicméně i ostatní budovy byly zastaralé a potřebovaly opravit. Z tohoto důvodu vznikla mezi zaměstnanci celkové nespokojenosti, neboť zaměstnanci pracující v ostatních budovách pocítili nespravedlnost a necítili nedostatečné uznání a došlo ke konfliktu s ředitelem, proč není možné prostředky spravedlivě rozdělit na všechny budovy.

### 3.5 Obtížné mezilidské vztahy

Sociální vztahy na pracovištích bývají velmi obtížné, obzvláště když spolupracovníci mají odlišné řebříčky hodnot, způsoby chování, potřeby a postoje. Různé osobnosti a povahy jsou často velkou příčinou konfliktů a sporů na pracovištích.

Další roli mají na svědomí vzájemné sympatie, kdy může být již při prvním setkání jasné, že si pracovníci tzv. nesesdou. V takovém případě by tito kolegové neměli spolu spolupracovat, protože konflikty jsou v případě takového vztahu už předem naprogramované.

Rizikovou skupinou, co se týká konfliktů, jsou skupiny pracovníků odlišující se určitým

56

---

<sup>56</sup> FEHLAU, G. E. *Konflikty v práci - Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 22-23.

atributem od ostatního kolektivu. Můžou to být pracovníci nad 50 let, lidé s tělesným omezením, otcové nebo matky samoživitelky, jiné národnostní skupiny, kuřáci nebo nekuřáci a další. Pracovníci těchto skupin bývají v konfliktních situacích než ostatní zaměstnanci.

*Příklad:* Nový zaměstnanec, který nastoupil do společnosti, si na sebe vzal roli apoštola zdraví. Neustále poukazuje na to, co je nezdravé ať už se jedná o jídlo nebo jiné činnosti. Je zatvrzelý vegetarián, kritizuje závodní jídelnu, je militantní nekuřák, takže má odpor ke kolegům kuřákům a kritizuje je. Jeho vystupování uráží kohokoliv a zaměstnanci si připadají neustále napadáni a kritizováni. Vznikají konflikty a organizace bude muset

### **3.6 Závažné změny uvnitř společnosti**

V rámci společností dochází často ke změnám, které ovlivňují životy mnoha zaměstnanců. Jedná se například o propouštění zaměstnanců v rámci snižování stavů, kdy jsou vybráni jen někteří a ti se ptají se proč právě já. Jako další změny mohou být změny ve vedení společnosti, přeložení některých zaměstnanců mimo místo bydliště případně do zahraničí nebo předčasný odchod do penze. Všechny tyto situace mohou vést ke vzniku konfliktů, neboť postižení jedinci se nacházejí v krizové situaci a jsou často vystaveni silnému tlaku.

*Příklad:* Vedoucí pracovníci dostali nařizeno od vedení společnosti propustit 10% svých zaměstnanců. Vybráni byli zaměstnanci krátce před důchodem a ti, kteří měli kolem 50 let. Všichni tito se cítili ukřivděni, neboť právě oni byli nejrizikovější skupinou, která si obtížně hledá atraktivní práci na trhu práce. Mezi zaměstnanci to způsobilo velkou nevoli a došlo k několika konfliktům s vedoucími, kteří o osudu těchto zaměstnanců rozhodli<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> FEHLAU, G. E. *Konflikty v práci - Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 23-24.



## 4 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A JEJICH ZVLÁDÁNÍ

### 4.1 Typy jednání v konfliktu

Konflikty je možné zpracovat a účastnit se jich jako řešitel, příjemce nebo uhýbač.

#### 1. Řešitel

Řešitel problém vždy identifikuje, má zájem podílet se na řešení problému a aktivně ho řeší.

Jak působit na řešitele: Je důležité přijmout jeho model chování a často je vhodné vytýčit časový rámec jednání.

#### 2. Příjemce

Příjemce se chová reaktivně v případě, že druhá se chystá vyvolat spor, jde do sporu nebo začíná manipulovat. Když druhá strana řeší problém, tak ji nechává, ať řešení hledá vlastními silami, hovor se zúčastní minimálně a většinou až na vyzvání řešitele. I zde občas využívá manipulaci.

*Jak reagovat na příjemce:* na jeho sporové chování vhodné nereagovat a reagovat jen na faktickou část jeho sdělení. Spory je dobré převádět na problémy a využít při jednání účast třetí strany, v jednání dělat přestávky a úkoly zadávat písemně.

#### 3. Uhýbač

Uhýbač situaci jako konfliktní nevyhodnotí. Možná ji jako konfliktní vidí, ale nemá energii a sílu, aby do ní vstoupil a zároveň ani potřebné zdroje.

*Jak reagovat na uhýbače:* je potřeba mu vysvětlit co druhé straně vadí a proč a počkat si na to, jak bude reagovat. Předložit mu časový rámec do kdy je potřeba od něho obdržet výsledek a definovat možná rizika, která by mohla nastat.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> MENDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 25-26.

## 4.2 Způsob řešení konfliktů

Podle Plamínka: „Konflikty mohou být definovány jako aspekty, které do systémů vnášejí nerovnováhu nebo nestabilitu a tím je dynamizují. Řešením konfliktu vlastně hledáme novou rovnováhu. Změny rovnovážných stavů jsou přirozenou součástí vývoje systémů. Krize nastává teprve tehdy, když systém ztrácí mechanismy hledání nových rovnováh – destabilizuje se.“<sup>59</sup>

O tom, zda bude konflikt vyřešen úspěšně či neúspěšně rozhoduje způsob, jakým k němu účastníci konfliktu přistoupí.

Plamínek nám na obrázku č. 1 ilustruje základní techniky používané při řešení konfliktů. Dělí se podle dvou klíčových parametrů, a to podle míry, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku a o způsobu řešení.

Obrázek 1: Metodické řešení konfliktů

ANO Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	delegace pasivita	mediace facilitace
	NE	ANO

Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?

Zdroj<sup>60</sup>

<sup>59</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 22.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 27.

## **Plamínek uvádí tyto základní techniky řešení konfliktů:**

### **1. Pasivita**

Některé konflikty lze řešit nečinností. I když tento konflikt neřešíme, tak zítra zůstane již zapomenutý nebo již nebude důležitý, aby se jím bylo potřeba zabývat. Nevýhodou takového řešení je, že nemáme pod kontrolou proces, výsledek řešení, jak vidíme z obrázku č. 1 a ještě k tomu riskujeme krizi v případě, že by tento konflikt mohl být zásadní a destabilizovat nás nebo naše vztahy.

### **2. Delegace**

Řešení konfliktu lze také delegovat případně svěřit někomu jinému. Tak to děláme v případě, když se obracíme na soud, na experta nebo na svého nadřízeného. Ani v tomto případě nemáme konflikt pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení. Pokud budeme hovořit o soudním sporu, tak ten je řešen a dán zákony a nařízeními a je v rukou soudců a advokátů.

### **3. Náhoda**

Konflikt můžeme vyřešit i náhodnou volbou. Od předchozích způsobů se tato metoda liší tím, že už rozhodujeme o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy budeme znát výsledek. O výsledku řešení rozhoduje náhoda, a proto zůstává mimo kontrolu protistran. Tento způsob řešení nechává vše na náhodném řešení. Jeho výhodou je rychlost řešení a rozhodnutí je spravedlivé.

### **4. Mediace a facilitace**

Je přesně opačnou metodou řešení konfliktu, než je náhodná volba. U této metody se předpokládá zapojení neutrálních odborníků a jejich účast na procesu řešení konfliktů. Na tyto odborníky (mediátory a facilitátory) bylo delegováno v dohodnutém rozsahu právo regulovat proces jednání. Právo rozhodovat o výsledku jednání zůstává na stranách <sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 26-28.

konfliktu. Tito odborníci zprostředkovávají a usnadňují dohodu mezi stranami. V případě, že má řešený konflikt charakter sporu, mluví se o mediaci. V případě, že jde o problém, proces se označuje jako facilitace. Mediátor je přítomen u procesu a z toho také vyplývající jeho práva určovat proces řešení. Facilitátor často vhodný postup jen nabízí a usnadňuje.

## **5. Vyjednávání a projednávání**

Na obrázku č. 1 vidíme, že toto je ideální způsob řešení konfliktu, neboť protistrany kontrolují proces i výsledek řešení a podstatou této metody je přímá komunikace mezi nimi. Pojem vyjednávání se vztahuje k řešení sporů. Mezi vyjednáváním a projednáváním je stejný vztah jako mezi mediací a facilitací.

## **6. Násilí**

Tento způsob řešení konfliktů se nese snadno obhajuje. Konkrétní případy, ve kterých bylo použito násilí, odpovídají způsobu metody náhody. Protistrany zde do jisté míry rozhodují o procesu řešení, ale na výsledek mají jen omezený vliv. Ve slušné společnosti je způsob řešení násilím zakázán a nelegitimní.

Pro legitimní řešení konfliktů existují dvě zásadní omezení týkající se právě násilí:

- Výsledku řešení musí být dosaženo mírumilovnou cestou a všichni účastníci s ním musí svobodně souhlasit.
- Výsledek řešení nesmí být násilný a poškodit nikoho, ani třetí stranu, která se konfliktu nezúčastnila.

Tato omezení jsou klíčová a dovolí nám posoudit, zda je postup řešení konfliktů přijatelný a obhajitelný.

## **7. Management**

Konflikty, které v organizacích vznikají v důsledku špatné organizace, a za které ani <sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 28-29.

organizace nemohou, je potřeba změnit na úrovni řízení systému, tedy managementu.

*„Zlepšení managementu systémů, ve kterých vznikají spory a problémy, je další způsob řešení konfliktů a má svou pozici na obrázku č. 1. Není však vykreslena, neboť z pohledu podržovaných jde vlastně o delegaci a z pohledu manažera může jít o cokoliv z metodického spektra na obrázku č. 1 od násilí až po facilitaci.“<sup>63</sup>*

Obrázek č. 1 nám nabízí možnosti, jakým způsobem budeme konflikty řešit. Na levé polovině obrázku jsou možnosti, které nejsou vhodné pro důležité konflikty, protože bychom je neměli pod kontrolou výsledek řešení. Pravá strana obrázku ukazuje možnosti, kdy máme pod kontrolou výsledky řešení a strany mohou rozhodovat o jeho přijetí či nepřijetí.

Plamínek ve své knize Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání podává shrnutí:

*„**Konflikt určuje metodu řešení.** Způsob řešení konfliktu by měl být přiměřený jeho povaze a vývojové fázi. Pro stabilitu konfliktu je důležité, aby strany rozhodovaly o výsledku řešení. To zajišťuje vyjednávání, projednávání, mediace a facilitace.*

***Všechna řešení jsou myslitelná.** Pro dobré zvládnutí konfliktu je důležité, aby se jej strany konfliktu mohly zúčastnit bez obav a omezování, aby mohly svobodně přemýšlet a svobodně mluvit. Žádné návrhy ani žádné myšlenky nesmí být předem vylučovány.*

***Násilná a poškozující řešení jsou zakázána.** Mezi myšlenkou a činem je propast odpovědnosti. Z realizace jsou vyloučena řešení, která obsahují násilí nebo poškozují třetí stranu.“<sup>64</sup>*

Konflikt je vždy takový, jaký si ho uděláte, Lidé rozhodují, zda konflikt zůstane v racionálních mezích a bude řešen jako věcný problém.

---

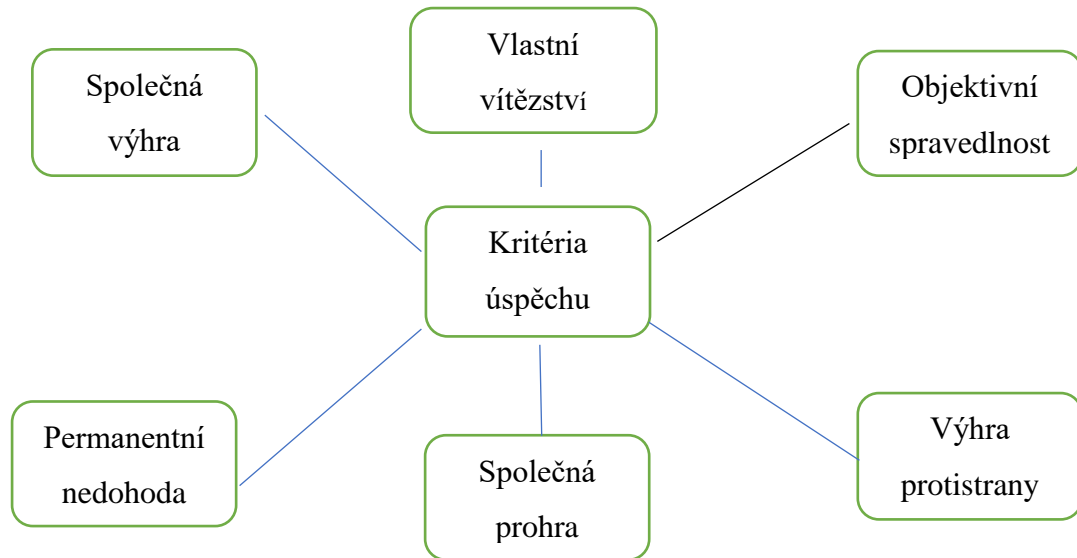
<sup>63</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání.* Praha: Grada Publishing, 2006. s. 29-30.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 37.

## 4.3 Styly jednávání

### 4.3.1 Kritéria úspěchu

Obrázek 2: Standardní kritéria úspěchu při jednání



Zdroj<sup>65</sup>

Styl jednání určuje kritérium úspěchu určuje. Čtyři styly 1- 4 jsou styly běžné, zbylé dva styly bývají součástí větších strategií. Styly kompetitivní, kooperativní, obětavý a destruktivní jsou definovány podle účastníků konfliktu, styly principiální a virtuální mají souvislost s věcnou podstatou konfliktu.

## 4.4 Přehled stylů vyjednávání

### 4.4.1 Kompetitivní vyjednávání

Jedná se o základní styl, který může mít za určitých podmínek složitější formu. Tento styl vyjednávání představuje střetnutí, při kterém se informace musí ven dostávat ven opatrně a v neúplné podobě, ale na druhé straně je potřeba od protistrany informace obratným

<sup>65</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 40.

způsobem získávat. Tímto se tává kompetitivní vyjednávání psychologicky náročným procesem.

Plamínek popisuje kompetitivní styl vyjednávání takto: Plamínek: „*Jeho podstatou je souboj, při němž je třeba opatrně uvolňovat a obratně získávat a uvolňovat informace, které mohou proudit od jednoho účastníka k druhému v neúplné podobě, často to bývají polopravdy nebo úplné lži. Tento charakter činí z kompetitivního vyjednávání psychologicky velmi náročný proces.*“<sup>66</sup>

#### **4.4.2 Kooperativní vyjednávání**

„*Kooperativní jednání má sice nejvyšší potenciál pro uzavírání stabilních dohod, ale jde o styl slabý ve schopnosti se prosadit a velmi citlivý na nepohodu, protože je podmíněn důvěrou mezi jednajícími. Tuto důvěru je třeba budovat a pokud vznikne, usilovně o ni pečovat. Myslí na vlastní zájmy i na zájmy druhé strany. Zájmy druhé strany se stávají cestou k naplnění vlastních zájmů*“<sup>67</sup>

#### **4.4.3 Principiální vyjednávání**

„*Jde o žádoucí styl vyjednávání. Představuje prostor, do kterého je možné uniknout ze zatěžujícího kompetitivního stylu. Principiální vyjednávání má něco, co předchází dva styly neměly – vědomě se nezabývá lidskými vztahy, přímo se jimi zabývat odmítá.*“<sup>68</sup>

Součástí principiálního vyjednávání musí být doložení norem, materiálových certifikátů, certifikátů svařování a dalších dokladů. Podstatou tohoto stylu je hledání objektivně nejlepšího řešení.

---

<sup>66</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. S. 41-42.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 43-44.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 44-45.

#### 4.4.4 Virtuální vyjednávání

Virtuální vyjednávání znamená tzv. na oko. S protistranou neplánujeme uzavřít dohodu, protože už víme, že dohoda se bude uzavírat s někým jiným. Firmy to tak někdy dělávají pod záminkou, aby zjistily důležité informace od jiných dodavatelů.

*„Virtuální vyjednávač mívá zpravidla dvě zadání: 1. nedohodnout se, 2. neprozradit se. Tedy nesmí být uzavřena dohoda, ale neochota uzavřít dohodu nesmí být přiznána, ani zřejmá. Hodně záleží na tom, které zadání má vyšší sílu.“<sup>69</sup>*

#### 4.4.5 Destruktivní jednání

Někdy se stává, že do jednání vstupuje tzv. destruktivní strana, která má jediný cíl, aby jednání bylo ukončeno krachem. Takovému typu jednání se říká toxické vyjednávání. Jde o to, že prohrají buď oba skuteční hráči nebo prohrají všichni. Dělá se to tak obvykle z důvodu, kdy chceme do budoucna získat např. zákazníky a dodavatele protistrany.

*„Styl jednání je určen představou o úspěchu. Obvykle volíme mezi úsilím jednostranně vyhrát, snahou dosáhnout vítězství pro všechny a úsilím najít objektivně spravedlivé řešení. V některých případech můžeme také skrytě usilovat o nedohodu (virtuální vyjednávání).“<sup>70</sup>*

---

<sup>69</sup> PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 45-46.

<sup>70</sup> Tamtéž, s. 56.



## 5 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ PRO ORGANIZACE

Je pravda, že nikdo nechce pracovat s lidmi, kteří mezi sebou nemají dobré vztahy, ale na druhé straně víme, že určitá dávka konfliktů je prospěšná. Pokud se jedná o malé konflikty, které si zaměstnanci vyřeší mezi sebou, není potřeba zasahovat. Problém nastane, až vznikne nějaký vážný konflikt, který již začne překážet v pracovní činnosti. Zaměstnanci se potom začnou soustředit na konflikt a snižuje se jejich pracovní výkonnost. Zaměstnanci si začnou zabraňovat přístupy ke zdrojům, podkladům, zadržují informace, pomlouvají se, hádají se apod.

### 5.1 Negativní dopady konfliktů na organizaci

Vážné pracovní konflikty mohou vyústit v řadu nejvážnějších problémů. V případě, že je konflikt silný a dlouhý znamená to:

**Energii vyplývanou špatným směrem.** Znamená to, že energie a čas, kterou by mohli zaměstnanci v konfliktu věnovat pracovnímu procesu a místo toho se vydávají energii špatným směrem a organizace tak přichází o cenné pracovní zdroje. Motivace a úsilí pracovníků je tak zaměřena na vítězství v konfliktu a na cíl, jak zničit svého protivníka.

Vychýlené a zkreslené úsudky. Z výzkumů prováděných za tímto účelem se zjistilo, že zaměstnanci, kteří jsou v konfliktu s někým jiným, mají sníženou schopnost vnímání a špatné a nepřesné úsudky. Zaměstnanci, kteří mají konflikt s někým druhým nemyslí na to, že myšlenky odpůrce by mohly být přínosné pro organizaci.<sup>71</sup>

**Psychologické důsledky porážky.** Dalším problémem souvisejícím s konflikty jsou důsledky prohry v konfliktech. Znamená to, že poražení se izolují, nespoluprací, hledají viníky všude jen ne u sebe a nemají už zájem o nikoho ani ne o organizaci jako takovou. Tímto způsobem dochází v organizacích k vytváření různých skupinek malých i větších.

**Nedostatky v koordinaci a kooperaci.** Jednotlivci i skupiny, které se nacházejí v konfliktu, staví své cíle nad ostatní a jsou pro ně hlavní prioritou. Vážně tak spolupráce,

---

<sup>71</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press, 2000. s. 64.

účast a snaha pochopit druhé, vstřícnost, komunikace, přenos informací a další atributy nutné k dosažení úspěchu.

**Nezodpovědné chování.** Účastníci konfliktu se dostávají do fáze, kdy začínají takzvaně rezignovat a nic je v souvislosti s firmou již nezajímá. Je jim všechno už jedno, na ničem jim nezáleží. Záleží jim už jen na nich samých a všechny ostatní už považují za své nepřátele.

**Vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání.** Konflikt vytváří nepřátelské ovzduší a ovzduší nedůvěry vůči čemukoliv co pochází od zneprátelené strany. Ať se jedná o ten nejlépe zamýšlený nápad nebo skutek, který pochází od zneprátelené stran, vždy jej budou považovat za léčku, která posílí jejich zášť a nedůvěru.

K dalším negativním dopadům patří ztráta soustředění se na práci, stres, nedostačující komunikace, různé formy zesměšňování, osočování se navzájem a další. Negativní působení těchto jevů má důsledky na ostatní zaměstnance organizace, a v horším případech mohou negativně působit i na zákazníky a dodavatele organizace.

K dalším závažným problémům platí i to, že tyto konflikty s časem nezmizí a objevují se nadále s různou pravidelností a v různé síle. Znamená to, že mezi znesvářenými stranami jsou stále pochybnosti, že druhá strana na nás stále něco vymýšlí, ale my se to snažíme prohlédnout a zabránit jí v tom.<sup>72</sup>

## **5.2 Pozitivní dopady konfliktů pro organizaci**

Abychom nehovořili jen o negativních důsledcích konfliktů na organizaci, můžeme na konfliktech najít přece jen i určitá pozitiva. Jsou situace, kdy nesoulad mezi pracovníky, který se otevřeně řeší, může pomoci věci vyřešit a narovnat. Konflikt může často pomoci novému nápadu nebo myšlence.

---

<sup>72</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management press, Praha 2000. s. 65-66.

Pozitivní účinky konfliktu:

- Zviditelňuje hodnoty. Konflikt působí pozitivně v tom, že zviditelňuje hodnoty, kterých si společnost cení a které by bez konfliktu neviděla. Nepřítomnost konfliktu může tyto hodnoty bagatelizovat a vést část k rezignovaným postojům.
- Vyjasňuje postoje. Vyhrocení konfliktu může celou situaci tak vyhrotit, že mnoho postojů a názorů je vyjádřena nahlas a začne na ně být kladen důraz, který si zaslouží.
- Zvyšuje kvalitu rozhodování. Pokud byl konflikt konstruktivní, může dojít ke zvýšení kvality rozhodování, podpoří tvořivost, zaměstnanci se začnou více zajímat o situaci a co se děje ve společnosti a začnou se více nahlas projevovat, bojovat za svá stanoviska a názory a tím dojde ke snížení napětí ve společnosti.
- Zvyšuje angažovanost. Konflikty nenechávají zaměstnance v klidu, a tak začnou být více aktivní a ve společnosti se více angažovat. K tomu určitě přispívá situace, kdy byl konflikt náležitě a spravedlivě vyřešen.
- podporuje spontánnost v komunikaci. V průběhu konfliktu se lidská osobnost projeví v plné míře a zúčastnění nehledí na to, jakým způsobem se vyjadřují. Znamená to, že se více tak zvaně odvážou a ukážou svoji pravou tvář.
- posiluje produktivitu. V studiích zabývajících se problematikou konfliktů v pracovních oblastech a ve sportu bylo prokázáno, že pokud význam konfliktu a způsob řešení jsou správně podány, vede to k větší produktivitě týmu i jednotlivců.
- pomáhá zvyšovat tvořivost. Občas je dobré pro vedoucí pracovníky, když dojde k výměně názorů, zaměstnanci mají mezi sebou mírné neshody, kritizují se a soutěží spolu a vzájemně si oponují. Mírné konflikty můžou organizaci pomoci:
- jednotlivci i skupiny k dosažení určité změny potřebují určitou míru napětí, aby změny mohlo být dosaženo<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. Vydání. Praha: Management press, 2000. s. 67-68.

- potlačené konflikty, mohou mít na zaměstnance dlouhodobě negativní vliv, ale pokud dojde k jejich uvolnění a zaměstnanci mohou říci nahlas svůj názor a nesouhlas, dojde k pročištění ovzduší
- soutěž, konkurence a různost názorů, pokud nepřekročí určitou mez, můžou mít podněcující a stimulovat k vyšší výkonnosti
- neupřímná konformita často brání, aby mohli zaměstnanci mít dostatek informací pro rozhodování
- tím, že se problém odhalil, může to pomoci vyřešit i jiné otázky a problémy

Obecně lze konstatovat, že organizaci škodí nadbytek i nedostatek konfliktních situací. Je známo, že zaměstnanci tráví často příliš času redukováním konfliktů, než by se věnovali řídicí roli. Lze to vysvětlit tím, že ve většině konfliktů se setkali s jejich negativním dopadem v rámci organizace.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. Vydání. Praha: Management press, 2000. s. 67-68.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 CÍLE VYZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Cílem výzkumu šetření jsou odpovědi na hlavní výzkumné otázky, které budou výstupem šetření na základě odpovědí z provedeného výzkumu.

Cílem poznání je zjistit, zda zaměstnanci přišli někdy do styku s konfliktem, ať už v minulém či současném zaměstnání. Jaký mají postoj ke konfliktům a jakému způsobu řešení konfliktů dávají přednost. Symbolickým cílem výzkumu je varovat před skutečností, že z pozice manažerů a vedoucích pracovníků může být konflikt vnímán odlišně. Aplikační cíl výzkumu se zaměřuje na analýzu získaných dat a dosažení jejich srovnání s teorií. Dotazníkové šetření zjišťuje názor a zkušenosti zaměstnanců a studentů k tématu konfliktů.

„Dotazník patří mezi často používanou metodu pro získávání dat v pedagogickém výzkumu. Podle P. Gabora (2000) je dotazník způsobem kladení otázek písemně a získávání odpovědí písemně. Dotazník je charakterizován jako soustava předem připravených pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.“<sup>75</sup>

Vyhodnocení dotazníku by mělo poskytnout informace o zkušenostech respondentů s konfliktními situacemi. Mělo by zjistit spokojenost zaměstnanců s prací, kterou vykonávají, jaké jsou vztahy na jednotlivých pracovištích, zda mají zaměstnanci zkušenosti s konflikty, jakým způsobem jim předcházejí a jak je řeší. Dotazník bude vyhodnocen ve Wordu s kombinací tabulek a grafů.

Pro výzkum byla vybrána metoda dotazníkového šetření, která patří mezi kvantitativní formy výzkumu. Dotazník byl vytvořen v Microsoft Forms, za pomoci odborné literatury. Respondenti měli k dispozici otázky otevřené nebo uzavřené. Dotazník byl anonymní a byl předán respondentům v elektronické podobě.

---

<sup>75</sup> CHRÁSKÁ, M. *Metody pedagogického výzkumu, základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. s. 265.

První část otázek se zaměřuje na demografické ukazatele, další otázky se soustředí již přímo na problematiku zabývající se komunikací a konfliktem. Dotazník je anonymní.

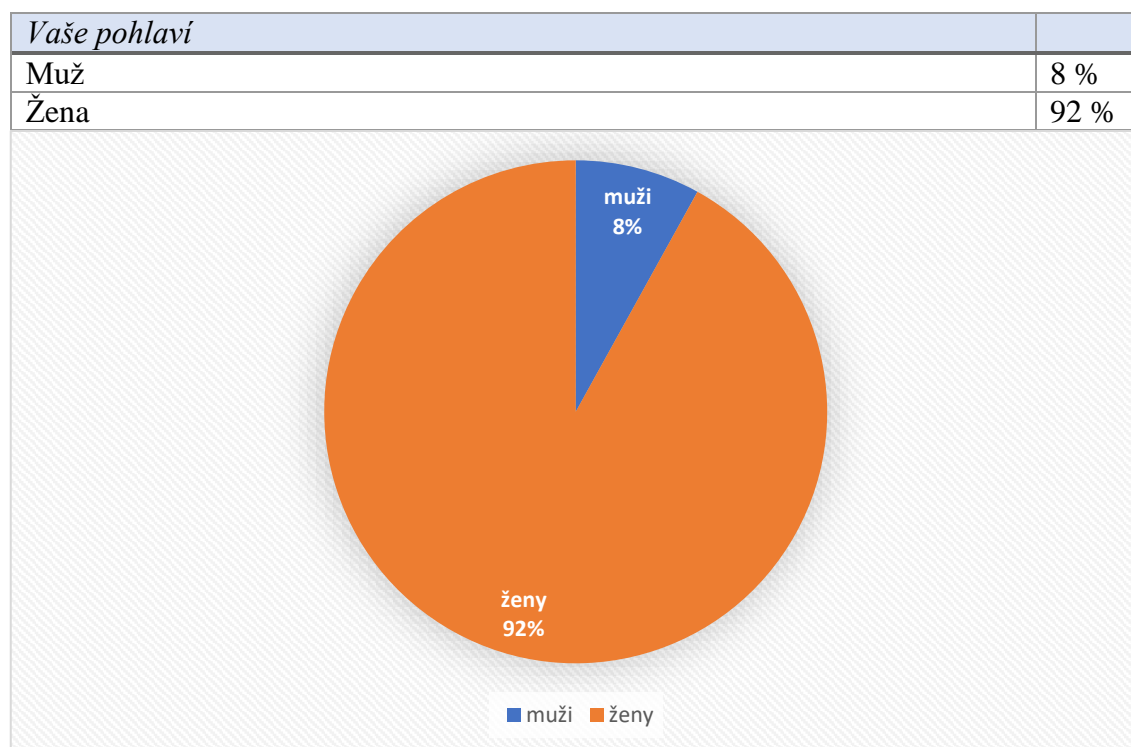
## **6.1 Výsledek dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 87 respondentů z kombinovaného studia UJAK. Z toho bylo 7 mužů a 80 žen. Autor si kladl za cíl 100 respondentů, avšak z důvodu koronavirové epidemie obdržel zpět 87 vyplněných dotazníků.

Úvodní grafy názorně demonstrují základní demografická data respondentů, jako jsou věk, pohlaví, doba zaměstnání u posledního zaměstnavatele a nejvyšší dosažené vzdělání.

Dle vyhodnocení Grafu 1 dotazníkového šetření odpovědělo 7 mužů a 80 žen, z čehož vyplývá, že mezi zúčastněnými respondenty převažovaly ženy.

Graf 1: Vaše pohlaví

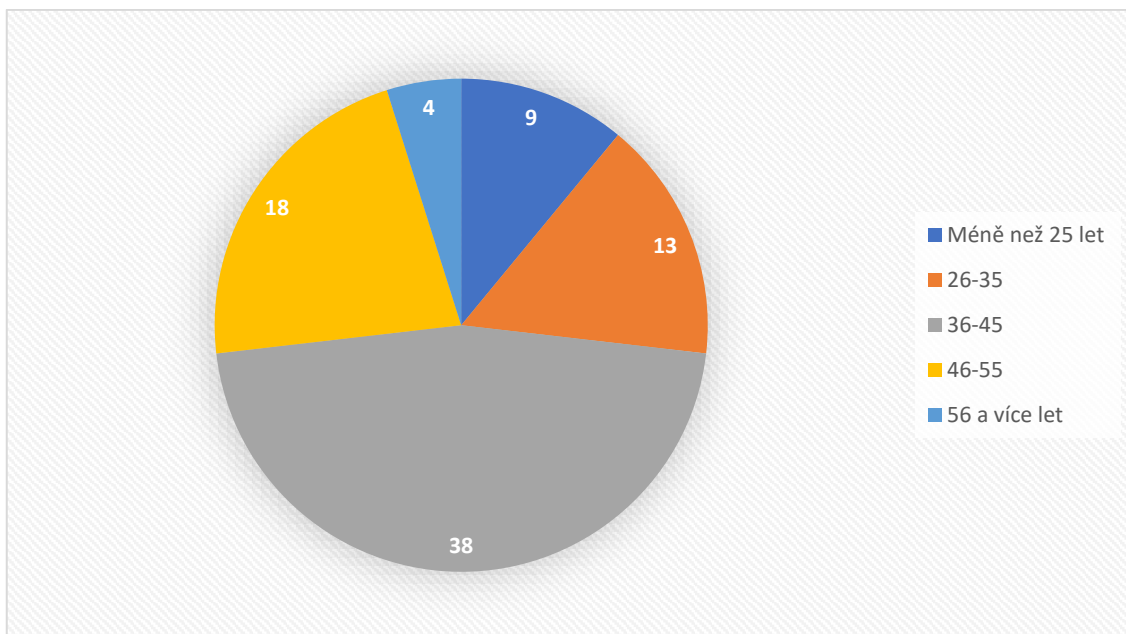


Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 2 demonstruje, že nejvíce respondentů bylo ve věkové hranici 36-45 let (46 %). Nejméně respondentů bylo ve věku 56 let a více (5 %).

Graf 2: Jste ve věku

<i>Jste ve věku</i>	
Méně než 25 let	11 %
26–35 let	16 %
36–45 let	46 %
46–55 let	22 %
56 let a více	5 %



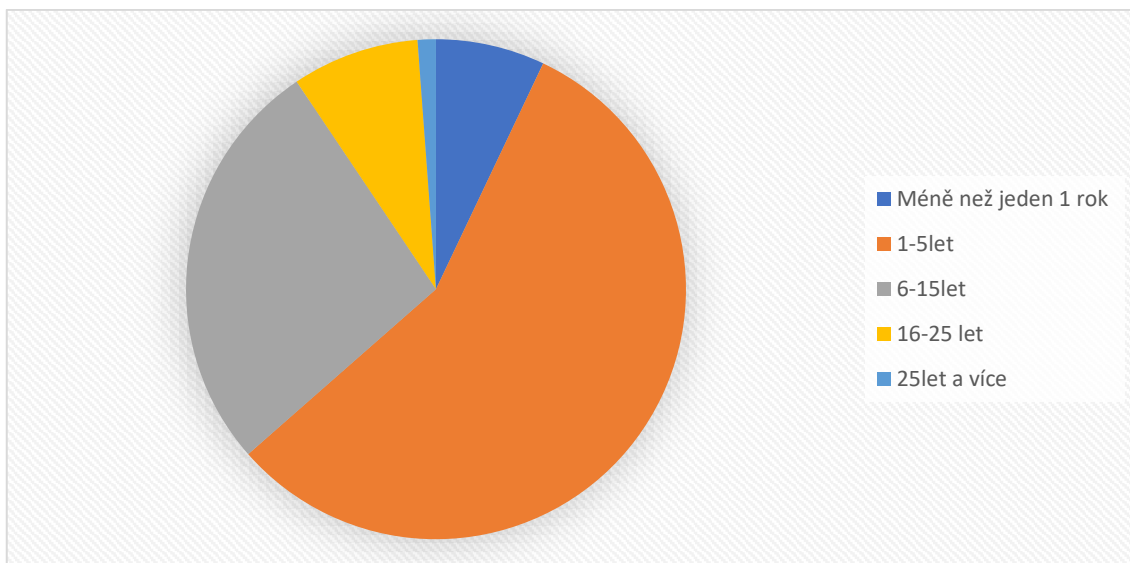
Zdroj: vlastní, 2021.

Dle Grafu 3 bylo nejvíce respondentů zaměstnaných u posledního zaměstnavatele po dobu 1-5 let, na 2. místě jsou respondenti s délkou zaměstnání 6-15 let, což má souvislost s tím, že mladší ročníky častěji mění zaměstnání než ročníky starší, kterých máme v cílové skupině 22 % (46-55 let) a 5 % (56 let a více).

Graf 3: Jak dlouho pracujete ve Vaší organizaci?

<i>Jak dlouho pracujete ve Vaší organizaci?</i>	
Méně než 1 rok	7 %
1-5 let	57 %
6-15 let	27 %
16-25 let	8 %
25 a více let	1 %

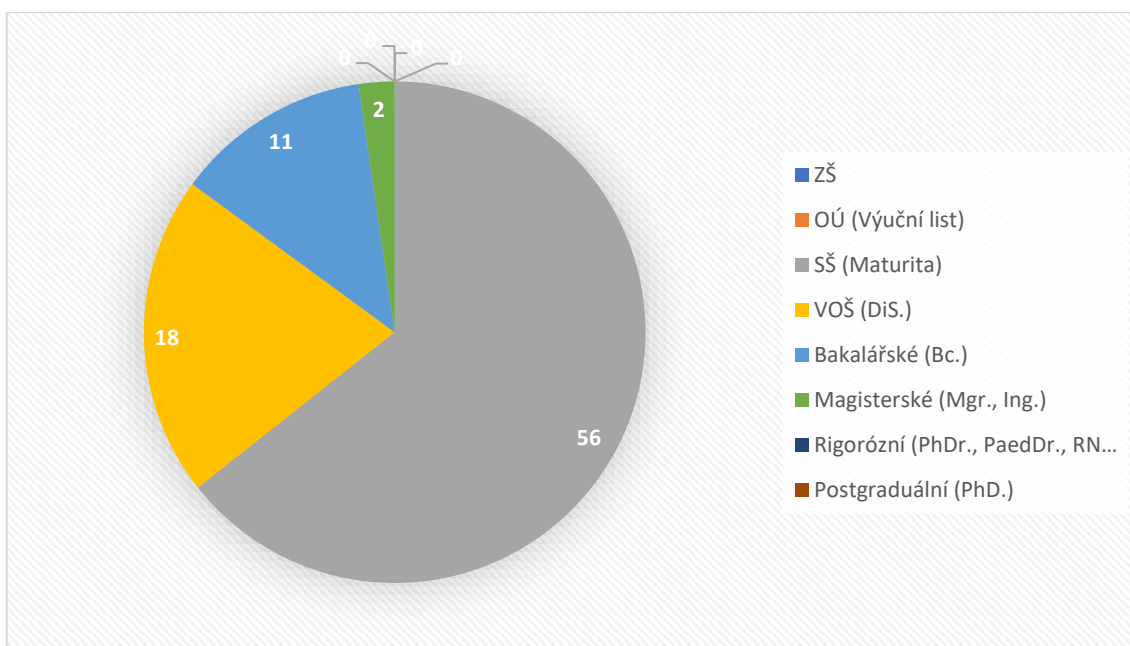




Zdroj: vlastní, 2021.

Graf č. 4 demonstruje, že mezi respondenty se nachází nejvíce středoškoláků s maturitou 56 z celkového počtu, což je 64 % z celkového počtu respondentů. Druhou největší skupinu tvoří respondenti s VOŠ (22 %).

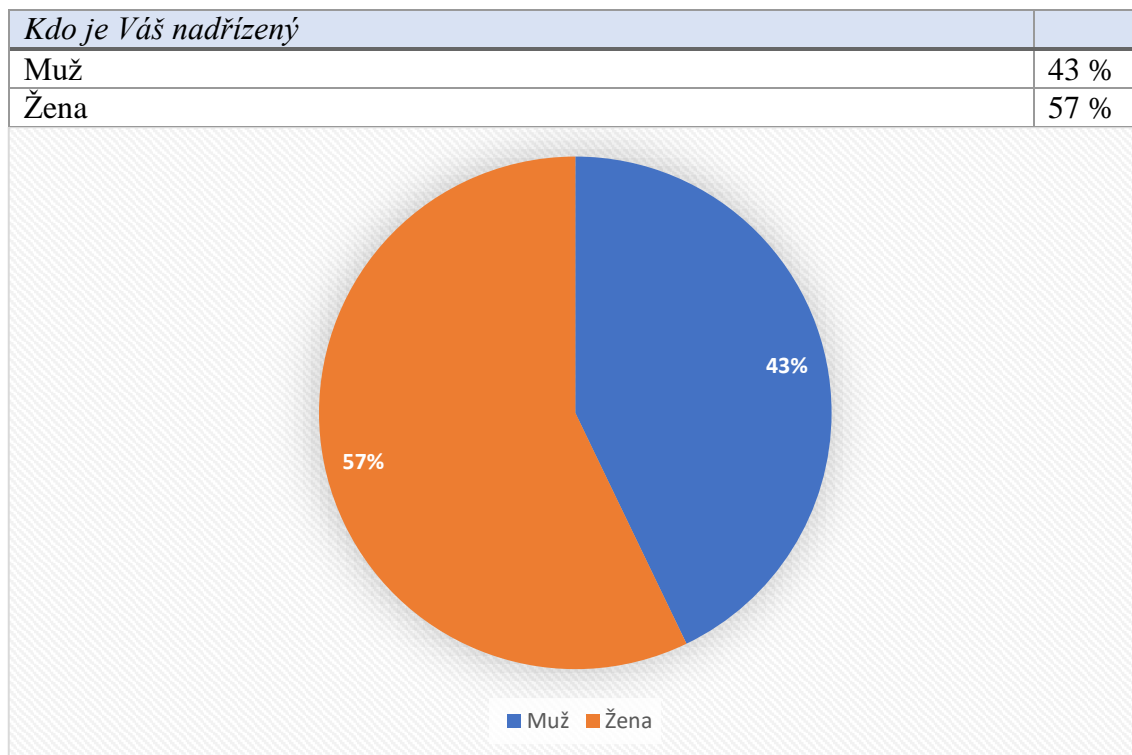
Graf 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 5 překvapuje poměrně vyšším procentem žen ve vedoucích funkcích (52 %) vyrovnaným podílem mužů a žen ve vedoucích pozicích (57 %) a mužů (43 %), což je dáno obory, ve kterých respondenti pracují.

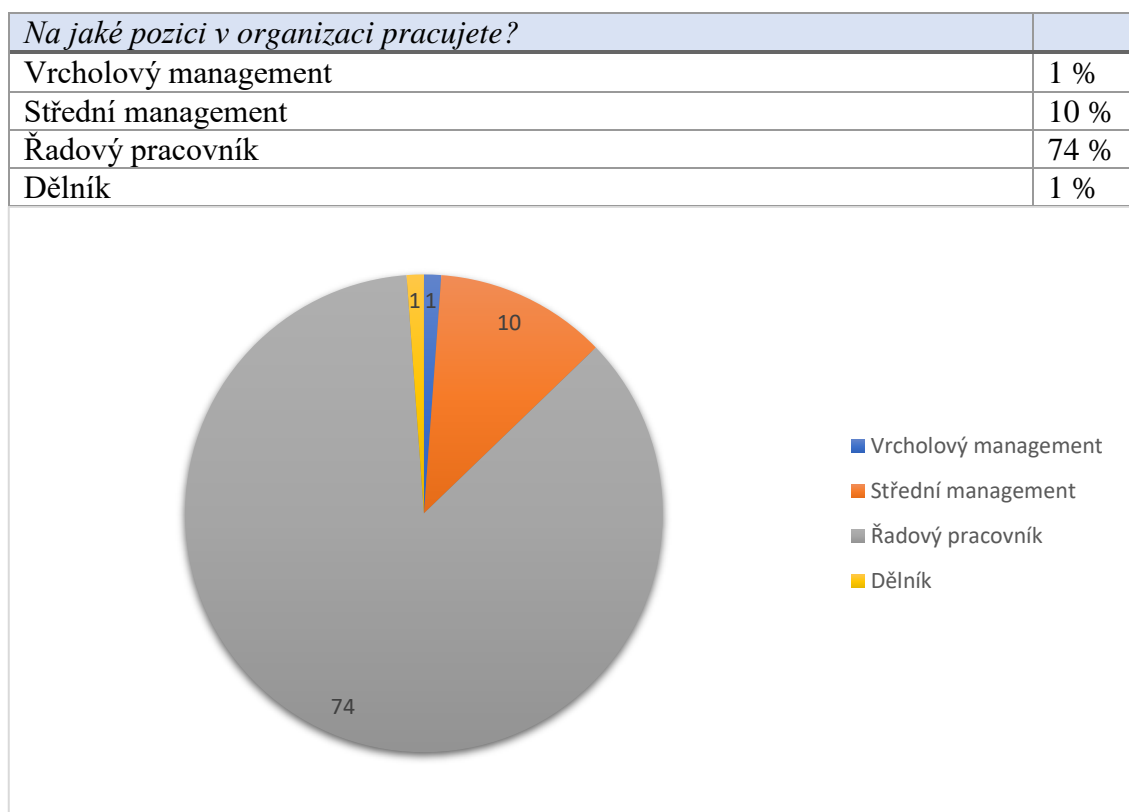
Graf 5: Kdo je váš nadřízený



Zdroj: vlastní, 2021.

Otázka Grafu 6 je zaměřena na zjišťování informací týkajících se pracovních pozic, na kterých respondenti v organizaci pracují, na jaké úrovni se v organizační struktuře nacházejí. Se sběru dat vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje v organizacích jako řadoví zaměstnanci (74 %), což odráží skutečnost, že dotazníkového šetření se zúčastnil největší počet středoškolsky vzdělaných respondentů, čemuž odpovídá i struktura pozic v podnikové hierarchii. Nejméně respondentů pracuje na pozicích vrcholového managementu (1 %) a na dělnických pozicích (1 %)

Graf 6: Na jaké pozici v organizaci pracujete?

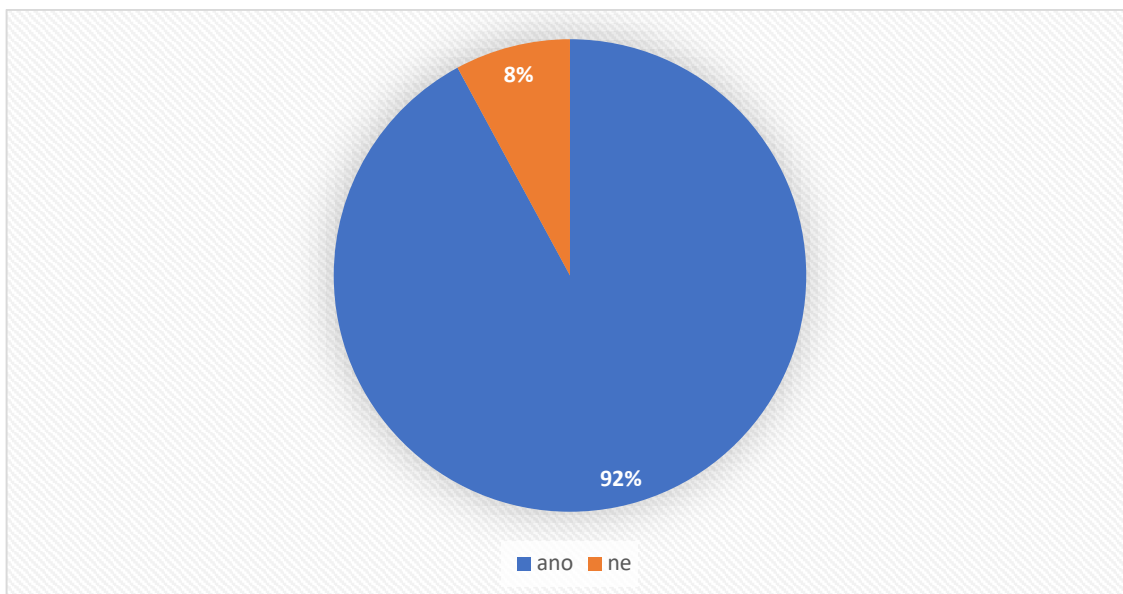


Zdroj: vlastní, 2021.

Z níže znázorněného Grafu 7 vyplývá, že 98 % respondentů má zaměstnání, kam rádi chodí.

Graf 7: Chodíte do práce rád(a)?

<i>Chodíte rád/a do práce?</i>	
Ano	98 %
Ne	2 %

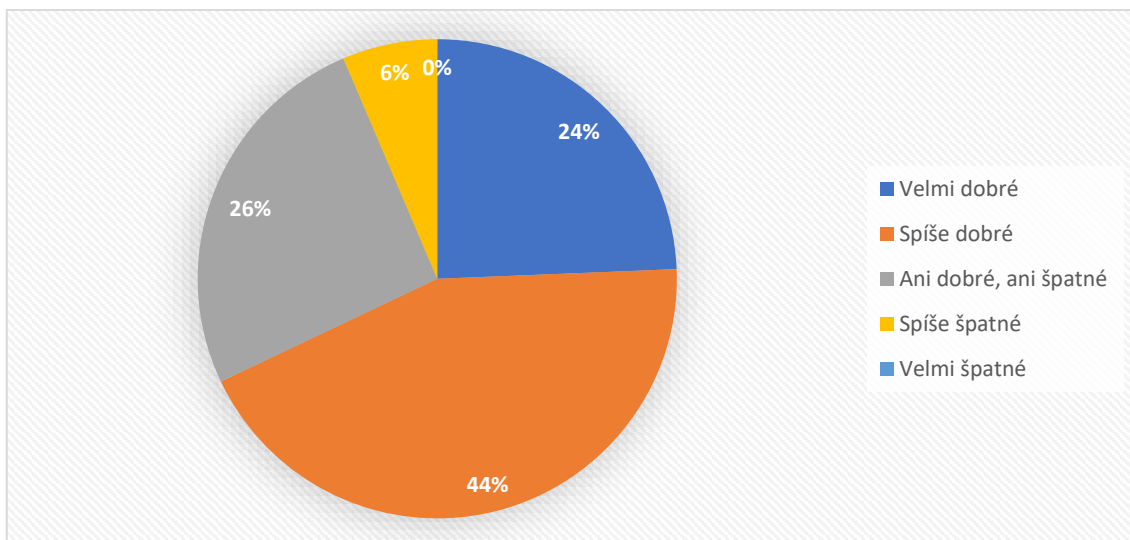


Zdroj: vlastní, 2021.

Skutečnost Grafu 7 potvrzují i další grafy č. 8 a 9. Pokud jde o vztahy na pracovišti, 24 % má vztahy velmi dobré a spíše dobré 44 %, což jako celek činí 68 %. Vztahy ani dobré, ani špatné má na svém pracovišti 26 % respondentů. Zbývajících 6 % má vztahy spíše špatné, což z celkového počtu respondentů je nízké procento..

Graf 8: Jaké jsou vztahy v organizaci, kde pracujete?

<i>Jaké jsou vztahy v organizaci, kde pracujete?</i>	
Velmi dobré	24 %
Spíše dobré	44 %
Ani dobré, ani špatné	26 %
Spíše špatné	6 %
Špatné	0 %

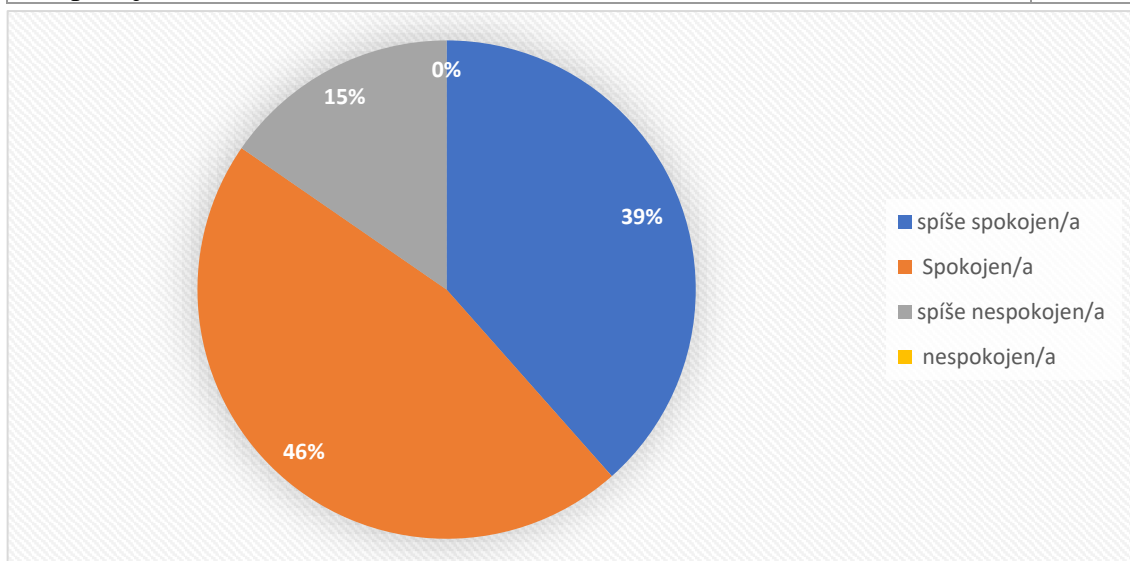


Zdroj vlastní, 2021.

Výsledky Grafu 8 se odrážejí i v Grafu. 9, kde 39 % respondentů je se vztahy na pracovišti spokojeno a 46 % spokojeno, což je v součtu vysoké procento. Pouze 15 % zaměstnanců není se vztahy na pracovišti spíše nespokojeno.

Graf 9: Jste spokojen/a se vztahy na Vašem pracovišti?

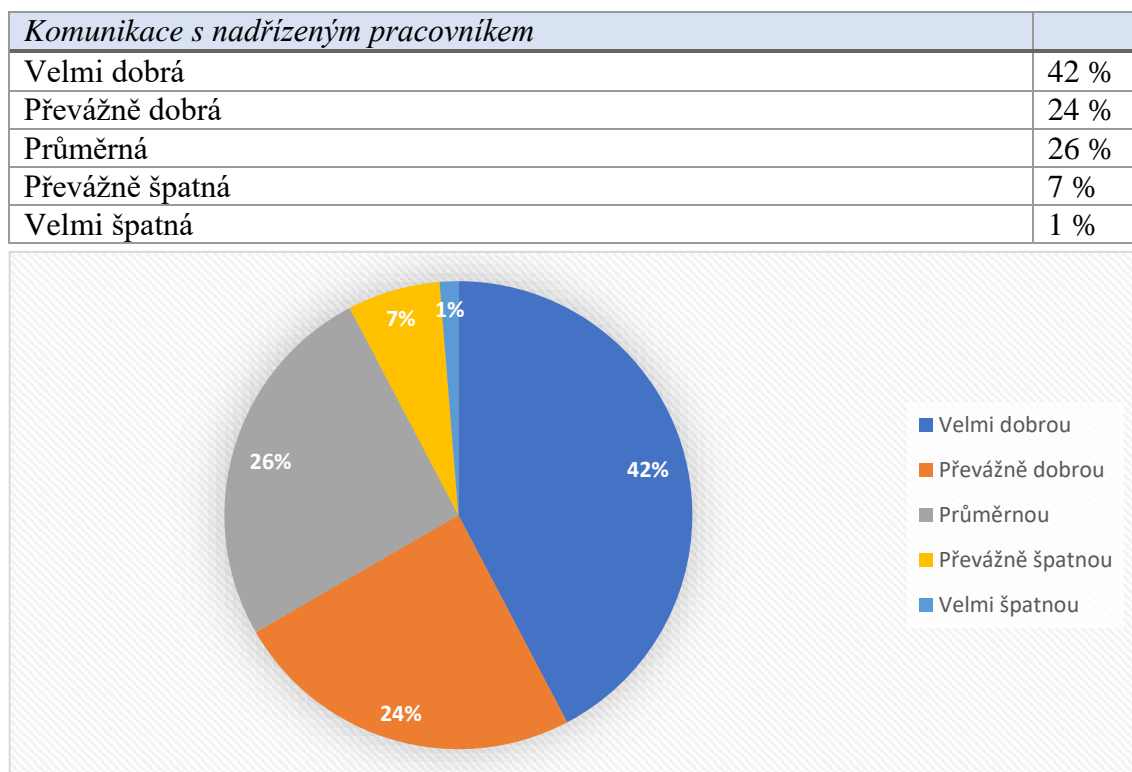
<i>Jste spokojen se vztahy na Vašem pracovišti?</i>	
Spíše spokojen/a	39 %
Spokojen/a	46 %
Spíše nespokojen/a	15 %
Nespokojen/a	0 %



Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 10 týkající se komunikace s nadřízeným potvrzuje výsledky předchozích Grafů 7, 8 a 9, že zaměstnanci chodí rádi do práce, mají dobré vztahy na pracovišti a jsou celkově spokojeni. Předpokladem dobrých vztahů na pracovišti je dobrá komunikace komunikace s nadřízeným pracovníkem, což tyto čtyři grafy potvrzují.

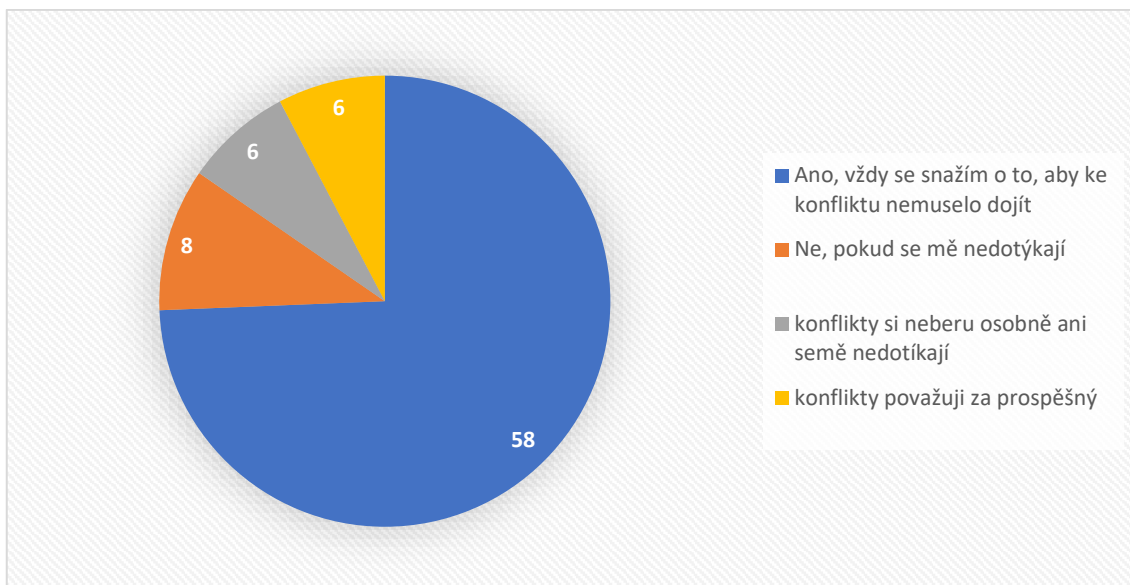
Graf 10: Komunikace s nadřízeným pracovníkem



Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 11: Snažíte se předcházet konfliktům?

<i>Snažíte se předcházet konfliktům?</i>	
Ano, vždy se snažím, aby ke konfliktu nemuselo dojít	58 %
Ne, pokud se mě nedotýkají	8 %
Konflikty si neberu osobně ani se mě nedotýkají	6 %
Konflikt považuji za prospěšný	6 %



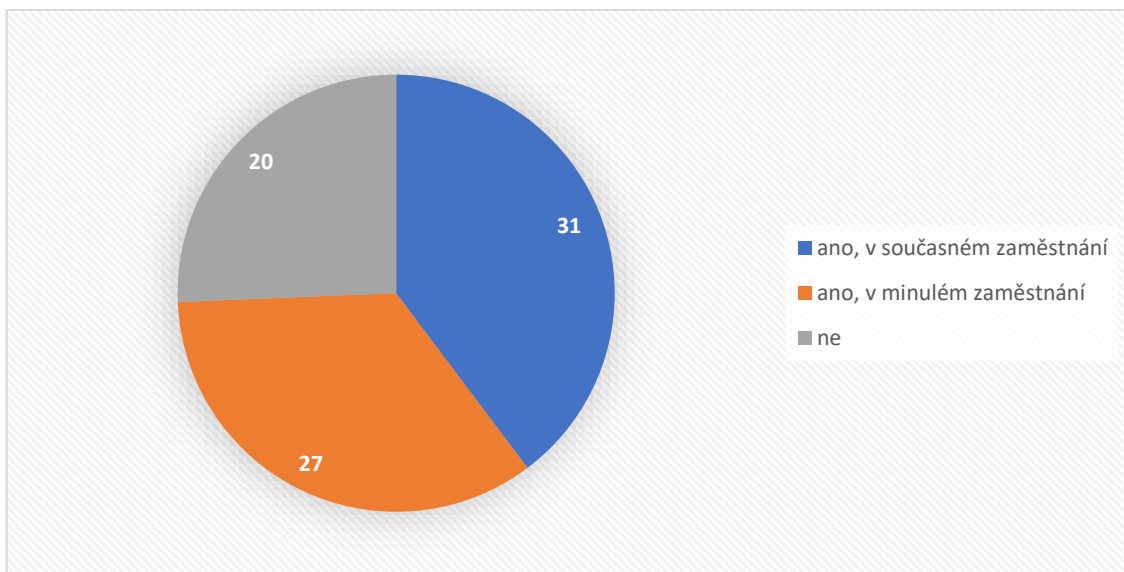
Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 11 se zaměřuje na výsledky šetření týkající se konfliktů. Z grafu je evidentní, že 58 % respondentů se snaží konfliktům předcházet. 8 % konfliktům nepředchází pokud se jich netýkají a 6 % respondentů si konflikty nepřipouští pokud se jich osobně nedotýkají. Zbývajících 6 % respondentů považuje konflikt za prospěšný.

Graf 12 demonstruje, že pouze 20% respondentů se v zaměstnání nikdy nedostalo do konfliktu.

Graf 12: Dostal/a jste se někdy v zaměstnání do konfliktu?

<i>Dostal jste se někdy v zaměstnání do konfliktu?</i>	
Ano, v současném zaměstnání	31 %
Ano, v minulém zaměstnání	27 %
Ne	20 %

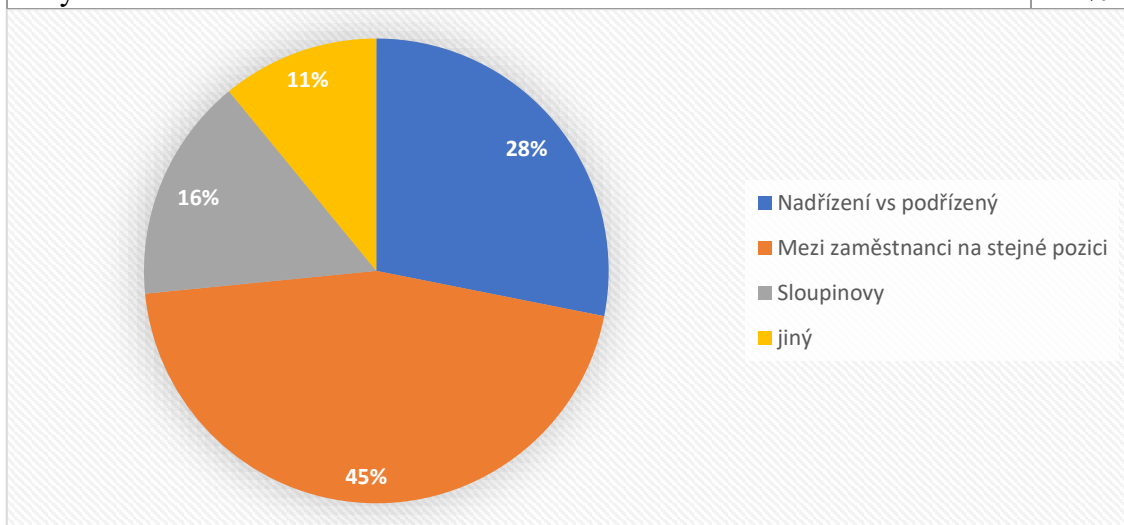


Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 13 potvrzuje, že nejvíce konfliktů (45 %) vzniká mezi kolegy na stejné pracovní úrovni, což je logické neboť jsou spolu nejvíce v kontaktu. 16 % činí konflikty mezi skupinami, což znamená, konflikty skupinové (např. mezi jednotlivými odděleními).

Graf 13: O jaký konflikt se jednalo?

O jaký konflikt se jednalo?	
Nadřízený versus podřízený	28 %
Mezi zaměstnanci na stejné pozici	45 %
Skupinový	16 %
Jiný	11 %

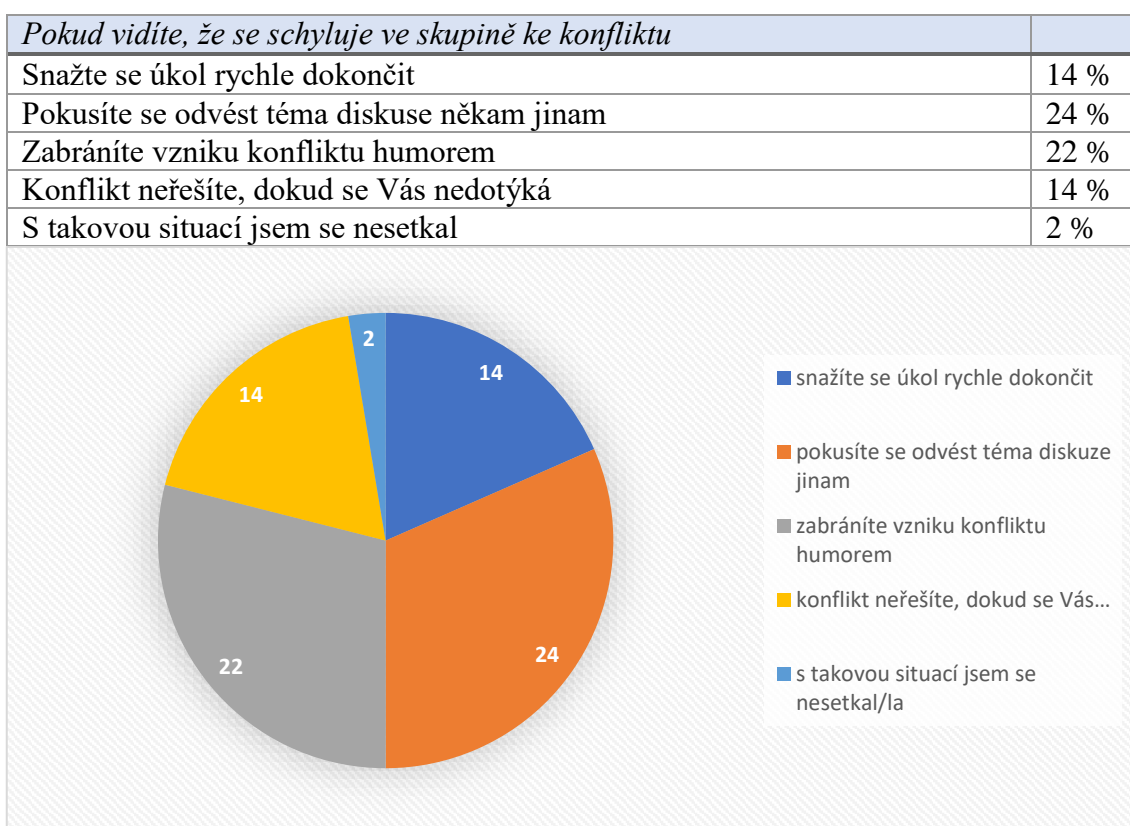


Zdroj: vlastní, 2021.



Graf 14 dokládá, že respondenti se snaží vyhnout konfliktu. Pokud vidí, že by nedokončený úkol vyvolal konflikt, snaží se ho rychle dokončit, aby ke konfliktu nedošlo (14 %). Dalších 24 % respondentů se snaží odvrátit konflikt tím, že se snažím převést řeč na jiné téma a 22 % respondentů odvrací konflikt s tím, že se snaží protistranu pobavit. Když se respondentů konflikt netýká (14 %), tak do něj ani nezasahují. Pouze 2 % všech respondentů se s takovou situací neseťkalo.

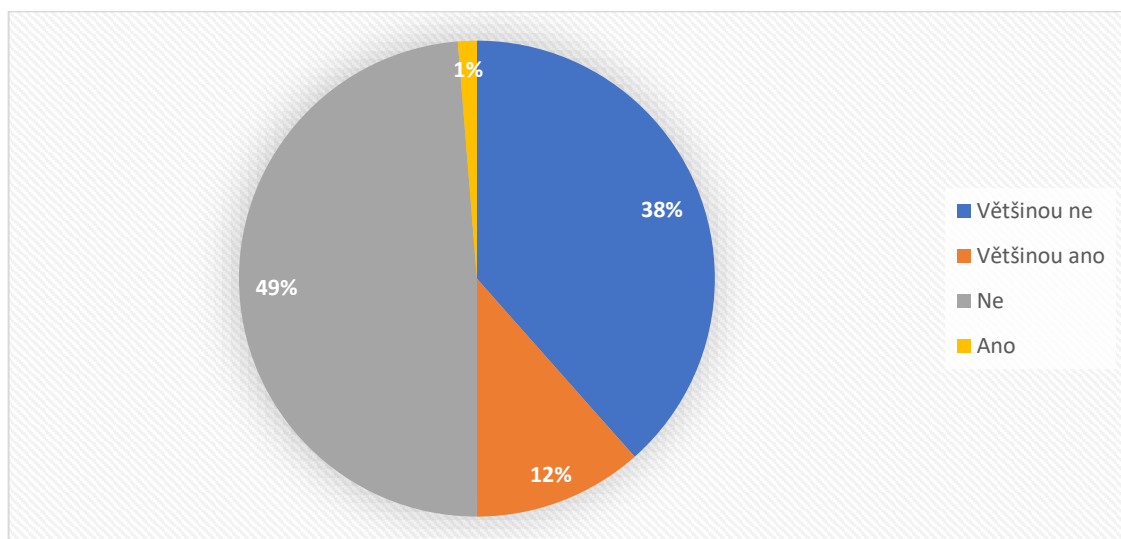
Graf 14: Pokud vidíte, že se ve skupině schyluje ke konfliktu.



Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 15 ukazuje případnou účast respondentů, když se jich konflikt netýká. V tomto případě 49 % do konfliktu nevstupuje vůbec a 38 % většinou ne. Pouze 1% jednoznačně říká, že do konfliktu vstoupí, i když se jich netýká.

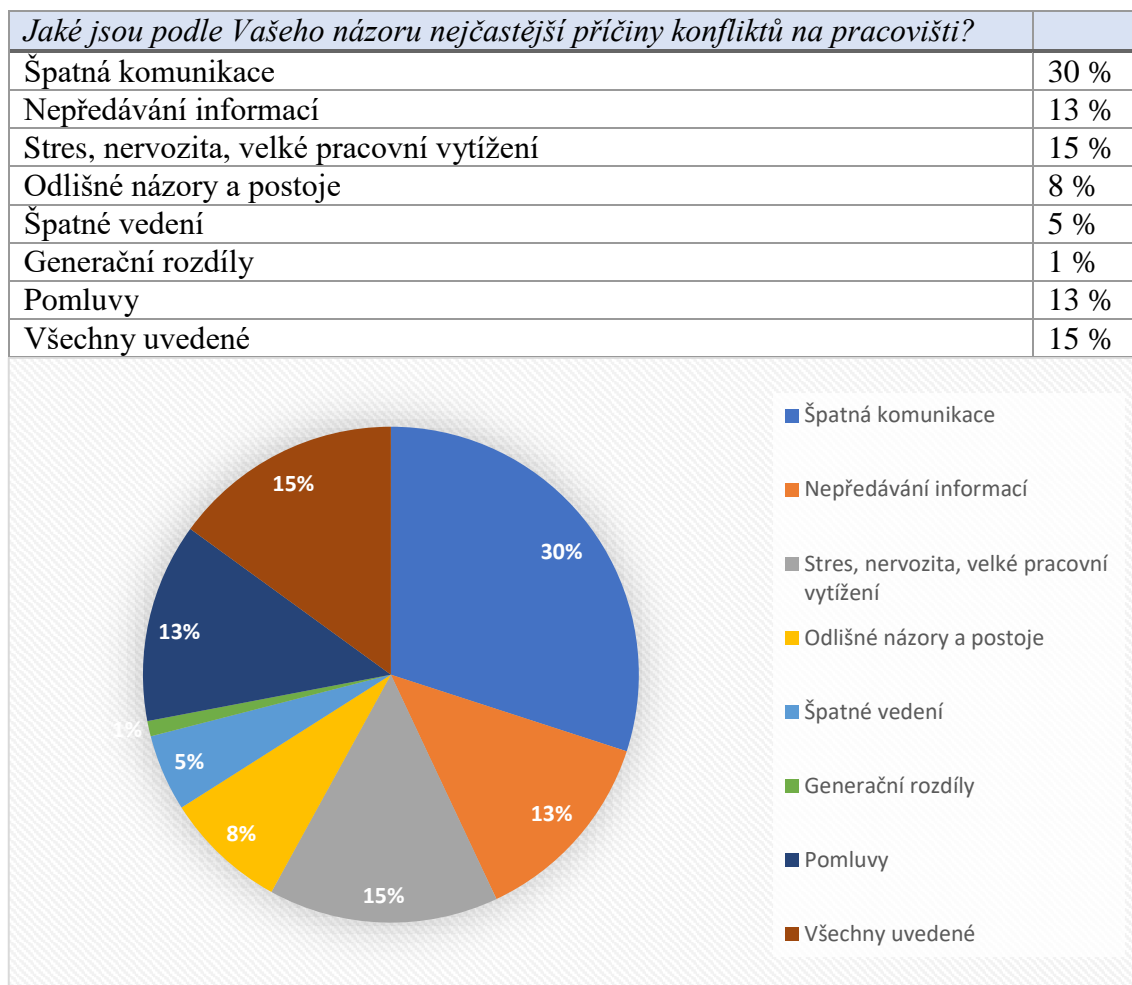
Graf 15: Zapojujete se do konfliktů na pracovišti, i když nejste jeho přímý účastník?



Zdroj: vlastní, 2021.

Z následujícího Grafu 16 vyplývá, že nejčastější příčiny konfliktů jsou způsobeny špatnou komunikací mezi zaměstnanci. Je to dáno i dnešní dobou, ve které spolu lidé navzájem málo komunikují, většinou se vše řeší přes sociální sítě. Určitý podíl na tom má jistě i aktuální „covidové“ období, které již trvá déle než 1,5 roku. Další příčinou konfliktů je stres, nervozita a velké pracovní vytížení, které způsobuje, že zaměstnanci spolu ani nemají čas komunikovat a dobu, kdy s kolegy hovoří, omezují na dobu nezbytně nutnou. Velký podíl na konfliktech má i nepředávání informací, což bývá velmi často i neúmyslné. Určitě část informací je zadržována s úmyslem, aby zaměstnanec, který danou informací získal, byl zvýhodněn. Stejný podíl jako nepředávání informací mají na vzniku konfliktů mezi zaměstnanci i pomluvy.

Graf 16: Jaké jsou podle Vašeho názoru nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti?

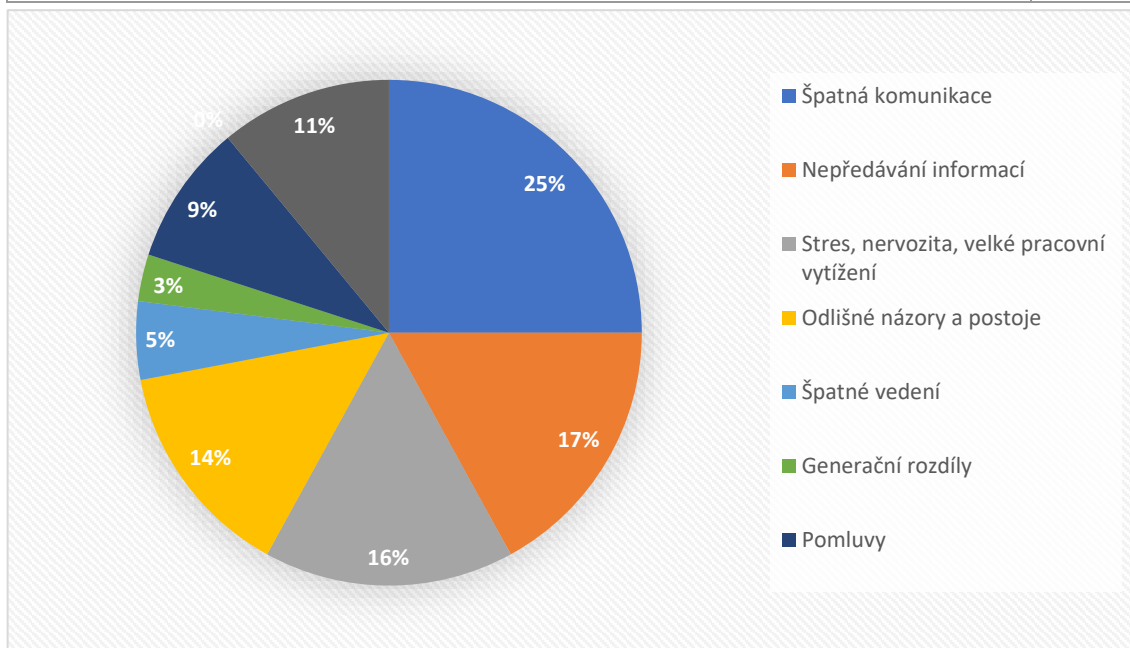


Zdroj: vlastní, 2021.

Odpovědi Grafu 17 jsou procentuálně hodně podobné s odpověďmi na otázku týkající se příčin vzniku konfliktů. Procento konfliktů z důvodu špatné komunikace se nám snížilo z 30 % na 25 %, nepatrně se zvýšilo procento vzniku konfliktů z důvodů stresu, nervozity a pracovního vytížení. Příčiny konfliktů z důvodů špatného vedení jsou stejné.

Graf 17: Byli jste někdy přímým účastníkem konfliktu? Pokud ano, vyberte odpověď nebo uveďte vlastní.

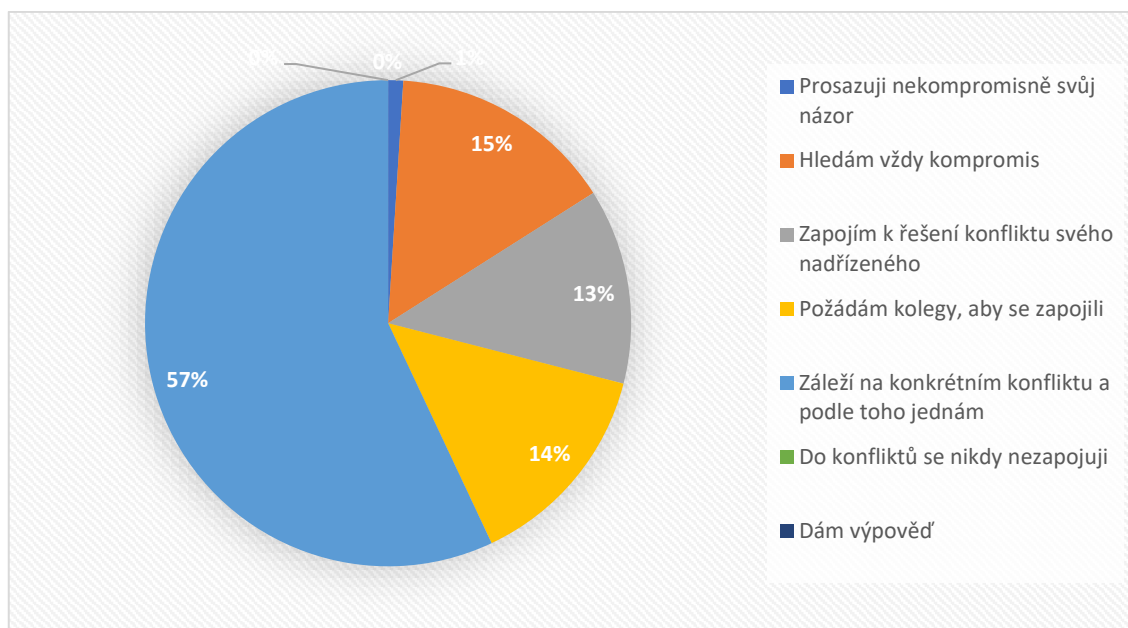
<i>Byli jste někdy přímým účastníkem konfliktu a o jaký konflikt se jednalo?</i>	
Špatná komunikace	25 %
Nepředávání informací	17 %
Stres, nervozita, velké pracovní vytížení	16 %
Odlíšné názory a postoje	14 %
Špatné vedení	5 %
Generační rozdíly	3 %
Pomluvy	9 %
Mobbing	1 %



Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 18: Jaký máte obecný postoj ke konfliktům?

<i>Byli jste někdy přímým účastníkem konfliktu a o jaký konflikt se jednalo?</i>	
Záleží na konkrétním konfliktu a podle toho jednám	57 %
Hledám vždy kompromis	15 %
Požádám kolegy, aby se zapojili	14 %
Zapojím k řešení konfliktu svého nadřízeného	13 %
Do konfliktů se nikdy nezapojuji	1 %
Prosazuji nekompromisně svůj názor	0 %
Dám výpověď	0 %



Zdroj: vlastní, 2021.

Graf 18 nám ukazuje postoj jednotlivých respondentů k řešení konfliktů. 57 % řeší konflikt, až nastane a podle toho se zachovají. Nikdo z nich neprosazuje svůj názor za každou cenu a ani nikdo z nich nedal z důvodu konfliktu na pracovišti výpověď. Je to velmi důležitá skutečnost, neboť z toho vidíme, že díky tomuto postoji by konflikt vyřešili vzájemnou dohodou. 14 % by k řešení konfliktu přizvalo kolegu a 13 % by požádalo o spolupráci při řešení konfliktu svého nadřízeného.

### 5.2.1 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo v první části zaměřeno na dotazy týkající se obecného charakteru jako je pohlaví a věk. Další části již směřovaly k dotazům týkajících se konfliktů a postojům jak k nim jednotliví respondenti přistupují.

Odpovědi na hlavní výzkumné otázky jsou následující:

*Přišli jste někdy do styku s konfliktem?* Ano, 80% respondentů přišlo do styku s konfliktem ať už v současném nebo minulém zaměstnání. 20% se s konfliktem v práci nikdy nesešlo. Toto vysoké procento potvrzuje, že konflikty v zaměstnání jsou častý jev a je třeba ke každému konfliktu přistupovat specificky.

*Jaké byly důvody konfliktu?* Ke konfliktu docházelo nejvíce mezi kolegy na stejné pracovní pozici. Nejčastější důvody byly špatná komunikace, nepředávání informací, stres, nervozita a pracovní vytížení a odlišné názory a postoje. Nízké procento bylo způsobeno špatným vedením.

*Jaké způsoby řešení konfliktu využívají?* 15% respondentů zaměstnanců má snahu řešit konflikt cestou kompromisu tzv. dohody. 27% zve k vyřešení konfliktu svého kolegu nebo nadřízeného, tzn. delegovat na někoho jiného. 1% se do konfliktů nikdy nezapojuje.

*Jaké vztahy v organizaci jsou podle Vás nyní?* Podle respondentů jsou vztahy na pracovišti spíše dobré mezi kolegy i komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je v pořádku, což potvrzuje nízké procento příčiny konfliktů z důvodů špatného vedení.

Lze říci, že z uvedených dat dotazníkového šetření vyplývá, že pro každou organizaci je konflikt v organizaci stěžejný a proto by bylo vhodné vést si deník konfliktů, ze kterého by se daly použít zkušenosti a způsoby řešení konfliktů a předejít tak chybám při řešení nových konfliktů. Dle Felaua při vedení deníku pomůže zodpovězení těchto otázek, které je vhodné si do deníku psát:

- *„O co v konfliktu jde?*
- *Proč dostala záležitost konfliktní charakter?*
- *Kdo a jak se choval?*
- *Kdo co řekl?*
- *Jaké existovaly rámcové podmínky a jiné významné okolnosti?*
- *Za jakých okolností se konflikt stal zřejmým?*
- *Jaké pocity to vyvolalo u jednotlivých týmů?*
- *Jak jednotlivé týmy reagovaly?*
- *Kdo byl konfliktu přítomen? “<sup>76</sup>*

---

<sup>76</sup> FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 33-34.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vymezení příčin vzniku interpersonálních konfliktů v organizacích a strategie jejich zvládnání. Bakalářská práce navrhuje způsoby řešení konfliktů a styly při vyjednávání.

Provedeným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 20 % respondentů se s konfliktem na pracovišti dosud nesetkalo, což může být v některých případech způsobeno, že nejvíce respondentů bylo zaměstnáno dosud v délce 1-5 let.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že všichni respondenti se s konflikty na pracovišti občas setkávají, ale většina z nich se jim snaží předejít. Lidé stále ještě vnímají konflikt jako něco negativního a jako zdroj stresu. Výzkum nám potvrdil poznatky, které jsme získali studiem odborné literatury a setkali jsme se s nimi v teoretické části této práce. Konflikt je opravdu nevyhnutelnou součástí našeho života, odehrává se všude tam, kde se setkává člověk s člověkem, a má své pozitivní i negativní stránky.

## ZÁKLADNÍ ODBORNÁ LITERATURA

1. VÉBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
2. DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
3. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
4. JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.
5. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
6. ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vydání. Praha: Management press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
7. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vydání. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.
8. PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vydání. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
9. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
10. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
11. PAULÍK, K. *Vyjednávání a řešení konfliktů, Studijní opora pro distanční vzdělávání*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7368-128-5.



12. MENDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4.
13. PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání.* 1. Vydání Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1591-0.
14. PLAMÍNEK, J. *Umění vyhrávat aniž by někdo prohrál.* Praha: Grada 2012. ISBN-978-80-247-4485-8.
15. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu, základy kvantitativního výzkumu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

16. LIDDLE, D. *Managing Conflict: A Practical Guide to Resolution in the Workplace.* New York: USA: Kogan page Ltd, 2017. ISBN 978-0-7494-8088-2.
17. TERNES, D. *Kommunikation - eine schlüsselqualifikation einführung zu wesentlichen.* Paderborn: Junfermann, 2008. ISBN 978-3-87387-705-4.
18. HEATHER, F., BAGSHAW, M. *Irs Managing Conflict in the Workplace.* London: Elsevier, 2004. ISBN 0-7545-2392-6.

# SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Metodické řešení konfliktů .....	42
Obrázek 2: Standardní kritéria úspěchu při jednání.....	46

## Seznam grafů

Graf 1: Vaše pohlaví.....	55
Graf 2: Jste ve věku .....	55
Graf 3: Jak dlouho pracujete ve Vaší organizaci? .....	56
Graf 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	57
Graf 5: Kdo je váš nadřízený .....	58
Graf 6: Na jaké pozici v organizaci pracujete?.....	59
Graf 7: Chodíte do práce rád(a)? .....	59
Graf 8: Jaké jsou vztahy v organizaci, kde pracujete?.....	60
Graf 9: Jste spokojen/a se vztahy na Vašem pracovišti? .....	61
Graf 10: Komunikace s nadřízeným pracovníkem .....	62
Graf 11: Snažíte se předcházet konfliktům? .....	62
Graf 12: Dostal/a jste se někdy v zaměstnání do konfliktu?.....	63
Graf 13: O jaký konflikt se jednalo?.....	64
Graf 14: Pokud vidíte, že se ve skupině schyluje ke konfliktu. ....	65
Graf 15: Zapojujete se do konfliktů na pracovišti, i když nejste jeho přímý účastník?..	66
Graf 16: Jaké jsou podle Vašeho názoru nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti? (Vyberte z uvedených možností pouze jednu).....	67

Graf 17: Byli jste někdy přímým účastníkem konfliktu? Pokud ano, vyberte odpověď  
nebo uveďte vlastní..... 67

Graf 18: Jaký máte obecný postoj ke konfliktům? ..... 68

## **PŘÍLOHY:**

### **Příloha č. 1:**

# **Úvod dotazníkového šetření**

Cílem těchto výzkumných otázek je zjistit názor a zkušenosti zaměstnanců z tématu zadané bakalářské práce. Toto dotazníkové šetření patří k praktické části bakalářské práce. Dotazník patří mezi často používanou metodu pro získávání dat v pedagogickém výzkumu. Podle P. Gabora (2000) je dotazník způsobem kladení otázek písemně a získávání odpovědí písemně. Dotazník je charakterizován jako soustava předem připravených pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. (CHRÁSKA M., 2007,s163)

### **Dotazník**

#### **1. Vaše pohlaví**

- a) Žena
- b) Muž

#### **2. Jste ve věku**

- a) Méně než 25 let
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více let

**2. Jak dlouho pracujete ve Vaší organizaci?**

- a) Méně než jeden 1 rok
- b) 1-5let
- c) 6-15let
- d) 16-25let
- e) 25 let a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní vzdělání
- b) výuční list
- c) Úplné střední vzdělání zakončené maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

**4. Kdo je váš nadřízený**

- a) Muž
- b) Žena

**5. Na jaké pozici pracujete ve vašem zaměstnání?**

- a) Vrcholový management
- b) Střední management
- c) Řadový pracovník
- d) Dělník

**6. Chodíte do práce rád(a)?**

- a) Ano
- b) Ne

**7. Míváte často rozdílné názory než ostatní kolegové?**

Jak moc jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité, aby Vaše práce byla kvalitně provedena. Napište od 1 do 10 bodů, 10 bodů znamená velmi důležité a 1 nejsou vůbec důležité.

**8. Vztahy v organizaci jsou podle Vás nyní**

- a) Velmi dobré
- b) Spíše dobré
- c) Ani dobré, ani špatné
- d) Spíše špatné
- e) Velmi špatné

**9. Komunikace ze strany nadřízeného k Vám se Vám jeví jako.**

- a) Velmi dobrou
- b) Převážně dobrou
- c) Průměrnou
- d) Převážně špatnou
- e) Velmi špatnou

**10. Dostal/a jste se někdy v zaměstnání někdy do konfliktu**

- a) ano, v současném zaměstnání
- b) ano, v předchozím zaměstnání
- c) Ne

**11. O jaký konflikt se jednalo? Pokud jste se setkaly s více konflikty, vyberte variantu, která se vyskytovala nejčastěji.**

- a) Nadřízený vs podřízený
- b) Mezi zaměstnanci na stejné pozici
- c) Skupinový
- d) Jiný (vypište)

**12. Pokud vidíte, že se ve skupině přibližuje ke konfliktu**

- a) snažíte se úkol rychle dokončit, aby se předešlo konfliktu
- b) pokusíte se odvést téma diskuze jinam, abyste se vyhnuli konfliktu.
- c) zabráníte vzniku konfliktu humorem
- d) konflikt neřešíte, dokud se Vás přímo netýká
- e) s takovou situací jsem se nesetkal/a

**13. zapojujete se do konfliktů na pracovišti, i když nejste jeho přímý účastník?**

- a) Většinou ne
- b) Většinou ano
- c) Ne
- d) Ano

**14. Jak velká je firma, ve které pracujete? Kolik má zaměstnanců?**

**15. Míváte často rozdílné názory než Vaši kolegové?**

- a) Ano, často.
- b) Zřídka kdy.
- c) Vždy se s kolegy názorově shodnu.
- d) Umím se podřídit názoru druhých.

**16. Napište jaká je komunikace Vaše s nadřízenými zaměstnanci?**

**17. Snažíte se předcházet konfliktům?**

- a) Ano, vždy se snažím o to, aby ke konfliktu nemuselo dojít
- b) Ne, pokud se mě nedotýkají
- c) Konflikty si neberu osobně a nevadí mi, ani pokud se mě dotýkají
- d) Konflikty považuji za prospěšné, často vyčistí atmosféru na pracovišti



**18. Kdybyste měli možnost pracovat v jiném odvětví, pracovali byste?**

**19. Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na Vašem pracovišti?**

- a) spíše spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojena/a

### **Seznam použitých zdrojů**

CHRÁSKA M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*.  
Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martin Straka

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Interpersonální konflikty v organizacích a strategie jejich zvládní

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 6

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 15

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 3

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** PaedDr. PhDr. Mgr. Michal Matějka, MBA