

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017 - 2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Julie Jedličková

Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miroslav Kostka

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2017 - 2019

DIPLOMA THESIS

Julie Jedličková

Conflicts at work and their prevention

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miroslav Kostka

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 02. 2019

Jméno autorky

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Miroslavu Kostkovi za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval.

Anotace

Tato diplomová práce pojednává o konfliktech na pracovišti a jejich prevenci. Konkrétně je zaměřena na popis a vysvětlení pojmu konflikt a dále obsahuje pojmy, které úzce souvisí s tématem. Nedílnou součástí teoretické části je porovnání pohledů českého autora Plamínka, kolektivu Štefanoviče a Greisingera a hledisko zahraničního autora Roye Lilleyho k přístupům a řešení konfliktů na pracovišti. Dále jsou rozebírány zdroje konfliktů a důvody, proč vlastně k problémovým situacím na pracovišti dochází. Dále se zabývá problematikou týkající se šikany na pracovišti v České republice. Cílem praktické části je využít získané poznatky a odpovědět na předem stanovené hypotézy. V poslední řadě je uvedeno několik „nápadů“ jak konflikty efektivně řešit. Nakonec jsou navržena doporučení, která by přispěla jak nadřízeným, tak i podřízeným pracovníkům ke zlepšení situace na pracovišti.

Klíčová slova

agrese, bossing, facilitace, komunikace, konflikt, mobbing, pracovní vztahy, prevence, řešení, stres, vyjednávání

Annotation

This Diploma Thesis deals with conflicts and prevention of conflicts in a workplace. Specifically is this thesis focused on description and explanation of the term conflict. In addition it contains other terms which are closely connected to this topic. An integral part of the theoretical section is the comparison of the views, approaches and solutions about workplace conflicts by the Czech author Plamínek, Stefanovič and Greisinger and foreign author Roy Lilley. In addition, the sources of conflicts and the reasons why actually exist at the workplace are analyzed. Next discussed topic is the issue of bullying in the workplace in the Czech Republic. The goal of the practical part is to use the gained knowledge to answer predetermined hypotheses. Furthermore there are a number of "ideas" to deal effectively with the conflicts. In the end, recommendations are proposed to help both superior and subordinate staff to improve the workplace situation.

Keywords

aggression, bossing, communication, conflict, facilitation, mobbing, negotiation, prevention, solution, stress, work relationships

OBSAH:

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONFLIKT	11
1.1. Co je konflikt?.....	12
1.2. Zdroje konfliktů.....	14
1.3. Typy pracovních konfliktů podle Michala Čakrta	21
1.4. Vývoj konfliktů podle Olgy Medlíkové.....	24
1.5. Šikana na pracovišti v České republice	25
2 PREVENCE KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI	31
2.1. Pozitivní vnímání konfliktů.....	32
2.2. Prevence mobbingu.....	34
2.2.1. Typy prevence	35
2.3. Prevence před konflikty podle Margaret McConnon	37
2.4. Prevence před konflikty ze strany vedoucích pracovníků	38
2.5. Jak řídit sám sebe- prevence před konflikty ze strany zaměstnanců.....	40
2.5.1. Meditace.....	41
2.5.2 Relaxace	42
2.5.3. Průchod emocí	43
2.5.4. Cvičení.....	43
2.5.5. Vztahy se svými blízkými	44
3 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	45
3.1. Řešení konfliktů podle Jiřího Plamínka	45
3.2. Řešení konfliktů podle kolektivu Štefanoviče a Greisengera.....	47
3.3. Řešení konfliktů podle Roye Lilleyho	48
PRAKTICKÁ ČÁST	50
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	50
4.1. Představení společnosti	50

4.1.1.	Skupina KBC	50
4.1.2.	KBC Group N.V.	50
4.1.3.	Kultura PEARL	51
5	VÝZKUM	54
5.1.	Empirické šetření.....	54
5.2.	Hypotézy	55
5.3.	Použité metody.....	55
5.4.	Výsledky dotazování.....	56
5.5.	Shrnutí výsledků výzkumu.....	77
6	DOPORUČENÍ.....	80
6.1.	Identifikace slabých míst.....	80
6.2.	Varianty řešení.....	81
	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Konflikt. Každému se při vyřčení tohoto slova vybaví nějaká situace, která se v nedávné době odehrála a jakýmkoliv způsobem se jevila nepříjemně. Lze mluvit o rozporu s blízkou osobou, ale může se jednat také o úplně neznámého člověka, jehož chování není v souladu s hodnotami správného chování.

Konflikty vznikají lehce, jsou běžné a často nevyhnutelné, ale je důležité vědět, jak jednat s problematickými lidmi a zvládnout již zmíněný spor s úsměvem. Problematictí lidé mohou být prokletím života a práce s nimi může být skutečným utrpením.

Není důležité zabývat se problematickými situacemi nebo otázkami. Podstatou jsou lidé. Je potřeba pochopit jejich motivaci, myšlení a jednání. Díky tomuto porozumění se lze vyhnout následnému řešení zapeklitých otázek a hrůzných situací.

Cílem této práce s názvem „*Konflikty na pracovišti a jejich prevence*“, jak již název napovídá, je popsat pojem konflikt a pojmy s ním spojené. V teoretické části jsou podrobně popsány také zdroje konfliktů. Konflikty lze rozdělit na vnější a vnitřní. Vnitřní mohou spočívat v člověku samém, avšak vnější jsou způsobovány hlavně překážkami, které nelze ovlivnit. Další kapitola je zaměřena na typy pracovních konfliktů podle Michala Čakrta, který rozděluje jejich vznik podle toho, zda se jedná o individuální a osobní, nebo mezi skupinami. Dle sdělení autora vznikají osobní konflikty asi stejně jako vesmír: nikdo pořádně neví jak. Následující kapitola se zabývá vývojem konfliktů podle Olgy Medlíkové. Další část je orientována na stres v práci a v životě – jak ho pochopit a zvládat. S konflikty na pracovišti neodmyslitelně také souvisí i šikana na pracovišti. Zde jsou rozebrány formy šikany, mezi které se řadí mobbing, bossing, bullying, ale například i pomluvy a diskriminace. Velký důraz v teoretické části práce je kladen na prevenci konfliktů. Prevenci lze rozdělit na primární, sekundární a terciální. Součástí kapitoly je i prevence před konflikty ze strany vedoucích pracovníků, avšak i různé metody, jak úspěšně řídit sebe samotného a to například pravidelnou meditací a relaxací. Posledním oddílem v teoretické části, který je zaměřen na konflikty, je jejich následné řešení. Nedílnou součástí je také komparace pohledů českého autora Plamínka, kolektivu Štefanoviče a Greisingera a hledisko zahraničního autora Roye Lilleyho k přístupům a řešení konfliktů na pracovišti.

První kapitolou praktické části je představení společnosti, kde byl výzkum realizován. Dále je v druhé části navázáno na získané poznatky a odpovězeno na předem stanovené hypotézy. Cílem průzkumu je odpovědět na hypotézu, která je v práci nejvíce rozebírána a je na ni kladen největší důraz. Jedná se o to, zda „*Konflikty mezi pracovníky jsou převážně vyvolávány jednou konfliktogenní osobou.*“ V poslední části bude prostřednictvím využití techniky písemného dotazování řešena problematika týkající se prevence a vzniku konfliktů na pracovišti, konkrétně bude výzkum zaměřen na okruh zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a ČSOB Bance. Po analýze výzkumu budou následně navrhnuty změny z oblastí, které vyjdou z dotazníkového šetření jako nejvíce problematické.

Každý den v kterémkoliv zaměstnání dochází k výměně názorů, k různým postojům a stanoviskům. Menší rozdíly a rozpory v názorech vyvolávají mezi pracovníky spíše vnitřní napětí u nich samotných. Často je lze brát jako hnací sílu k řešení úkolů. Avšak co se děje v případě, když se střetnou dva lidé s naprosto odlišným názorem na úkol, na kterém mají společně pracovat?

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKT

Práce bývá velice důležitým rozměrem v životě současného člověka. Internetové zdroje uvádí, že průměrný člověk stráví necelý rok svého života smíchem a také, že stráví 25 let svého života spánkem.¹ Zde je na místě zamyslet se nad tím, kolik doopravdy času ze svého života člověk věnuje práci? Podle portálu iDnes.cz z výzkumu vyplývá, že Češi tráví v práci více času než zbytek Evropy a navíc více než polovina Čechů pracuje déle, než má. „*A nejen to. Také řeší pracovní věci ve svém volném čase a odpovídají na e-maily těsně před usnutím. Vyplývalo to ze studie Ipsos MORI realizované pro Microsoft před pár měsíci v šestnácti evropských zemích.*“² Vzhledem k tomu, že v práci lidé tráví opravdu hodně času a setkávají se s lidmi, kteří nejsou vždy milí a příjemní, musí počítat s tím, že občas prostě k nějakému sporu dojde. Každý člověk je jedinečný – pochází z různých poměrů, má rozdílné vzdělání, jiné ambice apod.

Jak uvádí Jiří Plamínek ve své knize „*Jak řešit konflikty*“ je podstatný rozdíl mezi tím, když si o konfliktech lidé pouze povídají, a tím, když je řeší.³ Dále Plamínek v již zmíněné publikaci označuje konflikt za palivo do motoru vývoje. Sděluje, že způsob řešení konfliktů má vliv na samu evoluci. V kapitole o strategiích objevil, že převládající přístup ke konfliktům může významně ovlivňovat povahu prostředí, ve kterém konflikty vznikají a posunovat toto prostředí blíže k zániku nebo prosperitě. Každý, kdo se řešením konfliktů zabývá, má značnou porci vlivu na své okolí a zároveň velký díl odpovědnosti za stav prostředí, ve kterém žije a pracuje.⁴

Podle Plamínka je důležité při řešení konfliktů jednat, aby si lidé mezi sebou sdělovali informace, tedy efektivně komunikovali. V tomto případě výměna informace

¹ Online, 2018; dostupné z: <https://www.fxp.cz/9-zajimavych-faktu-o-nasem-zivote-kolik-casucelkove-travime-ruznyymi-cinnostmi-facebook/2>

² Online, 2018; dostupné z: https://finance.idnes.cz/pruzkum-pracovni-a-volny-cas-dir-podnikani.aspx?c=A151027_114707_podnikani_kho

³ PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha. Grada. 2006 str. 12, ISBN:80-247-1092-7

⁴ Taktéž; str. 115

vyžaduje někoho, kdo informaci odešle (třeba promluví) a někoho, kdo informaci přijme (třeba mluvícího vyslechne).⁵

V poslední době se také zvyšuje zájem o výzkum šikany na pracovišti, pro kterou se přejímá původně anglický termín mobbing a bývá považována za závažný problém současného pracovního prostředí. Mobbing označuje opakované negativní akty, které mají spíše verbální, než neverbální projevy.⁶

1.1. CO JE KONFLIKT?

Téměř ve všech publikacích zaměřených na řešení konfliktů i na internetových stránkách lze lehce dohledat původ tohoto pojmu. Termín konflikt z lat. „conflictus“ odvozený od slovesa „confligere“ v překladu: (střetávat se, zápasit) znamená srážka. *„Patří k nejfrekventovanějším pojmům v řadě sociálně-vědních oborů; velmi často se používá i v běžném jazyce. Rozdílné je však mnohdy chápání stavu, který termín konflikt popisuje: přisuzuje se mu negativní nebo pozitivní vliv na interakce v rámci společnosti uvnitř státu či v mezinárodním společenství a považuje se za jev přirozený nebo naopak nepřirozený. Obecně se při odborných debatách o povaze konfliktu a jeho společenském významu vychází spíše z klasické teze, podle níž je přirozenou a dokonce nutnou, neodstranitelnou součástí života společnosti (politicko-filosofický rozbor viz např. u Čermáka 1992—1999)“⁷*

Jiří Plamínek ve své knize uvádí, že konflikt lze jednoduše chápat jako „střet něčeho s něčím“. Dále tvrdí, že konflikty tvoří velkou rodinu s početným příbuzenstvím. Píše, že za projev konfliktu lze pokládat věci, jako jsou rozpaky, jak se zachovat v neznámé situaci, avšak stejně i záležitost, jako je např. válečný konflikt. S ohledem na roli lidí v konfliktech můžeme rozlišit:

⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 23; ISBN:80-85794-14-4

⁶ ÇAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ ÇAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 7-8; ISBN: 978-80-244-5080-3

⁷ Online 2018, dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=69512

- I. Extrapersonální konflikty- tyto konflikty probíhají mimo oblast lidské působnosti.
- II. Interpersonální konflikty- jedná se o konflikty mezi lidmi.
- III. Intrapersonální konflikty- odehrávající se uvnitř lidského individua.⁸

Dalšími pojmy, které úzce souvisí s pojmem konflikt, jsou spory a problémy.

Sporem se dle výkladu Plamínka rozumí „konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení identifikují určité osoby nebo skupiny osob. Spor je prostě konflikt, ve kterém hrají důležitou roli preference různých výsledků řešení konfliktů různými účastníky nebo jejich skupinami. Problém, který je jádrem konfliktu, účastníci konfliktu částečně nebo úplně ztotožňují s účastníky, kteří hájí odlišné postoje.“ Jednoduše lze říci, že spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení.⁹

Problémem lze označit konflikt „u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení neidentifikují určité osoby nebo skupiny osob. V případě problémů převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek.“ Problém je definován jako konflikt, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale snaží se nalézt dobré řešení.¹⁰

Roy Lilley si na rozdíl od Plamínka vykládá definici konfliktu jako „přímý nesouhlas s myšlenkami nebo zájmy, bitva nebo zápas, nepřátelství nebo opozice.“¹¹ V případě, že se do konfliktu jedinec dostane, jsou ve hře dvě základní skutečnosti:

- I. Objektivní rozdíly mezi zúčastněnými stranami
- II. Emoce a představy¹²

⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 13; ISBN:80-85794-14-4

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 13-17; ISBN:80-85794-14-4

¹⁰ Taktéž. str. 14-17.

¹¹ LILLEY, Roy. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Praha. Albatros Media. 2005. str. 17; ISBN:80-251-0687-X

¹² Taktéž str. 17

Konflikty mezi jedinci jsou z velké části zapříčiněny také stresem, který nadále ovlivňuje jednání a chování, ať už v rodinném životě, nebo v práci. Stres, jakému čelí lidé v souvislosti se zaměstnáním, bývá ohromný. Zvláště u profesí, jejichž součástí je soutěživost, tím pádem jsou lidé pod neustálým tlakem a na jejich výkony jsou kladeny velké nároky. Pokud je stres dlouhodobý, může to mít až katastrofální následky- ať už v podobě nějaké lehčí, nebo dokonce vážnější nemoci. Člověk se může začít cítit nedoceněný, nedokáže říci „ne“ na další požadavky. Projevy stresu mohou být různého charakteru – nespavost, nebo naopak nadměrná únava a fyzické příznaky úzkosti z toho, že člověk musí do práce.

Slovo **stres** pochází ze starofrancouzského *destresse*, což znamenalo nacházet se ve stísněném prostoru či pod útlakem. V průběhu staletí se „de“ komolením začalo vytrácet, takže zůstalo slovo *stress* (stres, tlak, důraz). Fontana ve své knize uvádí definici, která je nejlépe vystihující. Jedná se o toto vysvětlení: „*Stres je nárok (požadavek) kladený na adaptivní schopnosti mysli a těla.*“¹³

Obecně si lidé neradi připouštějí, že jsou za své potíže také zodpovědní. Je přece tak snadné klást je za vinu zaměstnání, svému nadřízenému nebo zkrátka nějaké druhé osobě. Je na čase převzít zodpovědnost sami za sebe a své problémy se stresem začít řešit lépe.

1.2. ZDROJE KONFLIKTŮ

Mezi lidmi vzniká každý den nespočetné množství sporů. Z jakých nejčastějších důvodů ke konfliktům vlastně dochází? V předchozí kapitole byl definován pojem konflikt jako nějaký aspekt, který do systémů vnáší nerovnováhu nebo nestabilitu a jeho řešením poté hledáme novou rovnováhu.

Zdroje konfliktů mohou být ve **vnějším prostředí**. V tomto případě se může jednat např. o objektivní překážky, které nelze ovlivnit a dále třeba o nepřímé požadavky

¹³ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 15-16; ISBN: 978-80-262-1033-7

vznesené rodiči nebo učiteli, avšak může se také jednat o chyby ve výchově jedince.¹⁴ Zde lze mluvit o již zmíněných objektivních překážkách, které člověku brání volit žádoucí cíl, nebo způsob dosažení vytčeného cíle. Častějším činitelem jsou ovšem záporné vlastnosti lidí, s nimiž jednající člověk přichází do kontaktu a s kterými nadále musí spolupracovat, nebo dokonce žít. „Často je to také záměr jiných lidí působit proti jeho úsilí, zhoršovat mu podmínky, které by mu umožnily přiblížit se k důležitému cíli. Patří sem i nadměrné, nepřiměřené požadavky, úkoly, příkazy.“ Zdrojem konfliktů mohou být také již uvedené chyby ve výchově, které zapříčinily, že výchova nevytěžovala v člověku potřebné předpoklady a vlastnosti pro bezkonfliktní chování, jednání.

Zdroje mohou také spočívat **v člověku samém** a to jak v jeho tělesných a psychických vlastnostech, tak v psychických stavech. Konkrétní jedinec se může velice podceňovat, nebo naopak přeceňovat. Obvyklým zdrojem konfliktů bývají i některé povahové vlastnosti, jsou jimi např. temperamentní výbušnost, lenost, postoje atd. Vlastnosti osobnosti se stávají zdrojem i v případě, když se u zainteresovaných lidí vyskytují v protikladné podobě (např. jeden je nedbalý, zatímco druhý příliš pečlivý).

Je potřeba si uvědomit, že sklon ke konfliktům není u všech lidí stejný. Jsou lidé, kteří vyvolávají konflikty více a to jak se svým okolím (svým chováním budí odpor a protest) a jednak sami se sebou (mají se sebou těžkosti). O lidech se zvláštní „schopnosti“ vyvolávat konflikty hovoříme jako o konfliktogenních. „Jsou to obyčejně citově velmi dráždění lidé, kteří se špatně ovládají, kteří prožívají všechno příliš emocionálně a své citové zážitky a postoje chtějí vnutit i okolí.“¹⁵

Dle doporučení Plamínka není vždy rozumné se konfliktům za každou cenu vyhýbat. Dokonce ve své publikaci konflikt nazývá naším přítelem. Uvádí, že konflikt, se kterým tzv. vyrazíme dveře své pozornosti, se nám do ní zaručeně dříve, nebo později vrátí

¹⁴ Online 2018, dostupné z: <http://psychologie-pedagogika.studentske.cz/2008/08/zdroje-konfliktu.html>

¹⁵ ŠTEFANOVIČ, Jozef; GREISINGER, Jaroslav. *Psychologie: Učebnice pro střední zdravotnické školy*. Brno. Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1992 str. 240-241; ISBN: 80-7013-124-1

oknem. S konflikty je dobré umět vycházet po dobrém a naučit se s nimi žít, nikoliv proti nim bojovat.¹⁶

Internetový portál DŽOB.cz se na svých stránkách ztotožňuje s výše uvedeným tvrzením Roye Lilleyho, že konflikt má objektivní (obsah) a subjektivní (emoce) prvky a tudíž je nezbytné se naučit ovládat emoce a následně se věnovat obsahové stránce konfliktu. Dále se ve svém názoru shoduje i s výrokiem kolektivu Štefanoviče a Greisingera, že průběh konfliktu je ovlivňován samotnými účastníky a jejich povahovými vlastnostmi.¹⁷

Na jejich webových stránkách lze nalézt rozdělení čtyř základních typů konfliktů podle toho, mezi jakými entitami se odehrává konfliktní interakce ze sociálního hlediska. První dva typy se shodují s typy výše uvedenými publikovanými Plamínkem. Jedná se o Intrapersonální konflikty a Interpersonální konflikty. Portál zde navíc uvádí ještě dva typy, kterými jsou:

III. Vnitroskupinové konflikty – mohou mít různé příčiny, může vzniknout několik názorových skupin, jednotlivců s naopak zcela odlišným názorem, nebo jedinci bez názoru.

IV. Meziskupinové konflikty – mají původ např. mezi odlišnými názorovými či etnickými skupinami.¹⁸

Lze se domnívat, že konflikty na pracovišti jsou zapříčiněny také nadměrným stresem právě v důsledku špatných pracovních podmínek. Ze zrealizovaného výzkumu k bakalářské práci na téma: „*Motivace pracovníků ve vybraném podniku.*“ byla potvrzena hypotéza, která úzce souvisí s tématem:

¹⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 14; ISBN:80-85794-14-4

¹⁷ Online 2018, dostupné z: <http://www.dzob.cz/aktuality/konflikty-na-pracovisti-a-jejich-reseni>

¹⁸ Online 2018, dostupné z: <http://www.dzob.cz/aktuality/konflikty-na-pracovisti-a-jejich-reseni>

„H1. V roce 2016 bude nejdůležitější oblastí u více jak poloviny pracovníků pozitivní vztah k nadřízenému.“

Zde je převaha důkazů na straně hypotézy. Jako nejčastější odpověď u otevřené otázky č. 30: „*Jakou oblast (mimo platu) ze strany vedení firmy považujete za nejdůležitější z hlediska podpory servání v podniku, případně zvýšení výkonu?*“ se vyskytovala odpověď u 70% dotázaných: „spokojenost s přímým nadřízeným, osobní zájem nadřízeného o mou práci, podpora ze strany nadřízeného atd.“ Zde můžeme mluvit o nadřízeném jako o tzv. neformální autoritě. Dalším aspektem k potvrzení této hypotézy může být graf č. 12, kde respondenti uvádějí, že 53 % z nich dostalo za poslední uplynulý týden pochvalu. Neposledním ukazatelem, je graf č. 9, kde 71% respondentů odpovědělo, že styl jejich nadřízeného je motivuje k odvádění co nejlepší práce.“¹⁹

Z tohoto potvrzeného faktu lze říci, že velkou roli hraje ve spokojenosti zaměstnanců vztah mezi podřízeným a jeho vedoucím. Není přece nutné odcházet každý den z práce s dobrým pocitem jen kvůli tomu, že je člověk dalším dnem blíže k důchodu.

Psycholog Blake Ashfort, který se specializuje na management a pracovní témata, také přisuzuje klíčovou roli v prožívání štěstí na pracovišti vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Výzkum z roku 2012 uvádí, že pokud nahradíte mizerného šéfa špičkovým, produktivita devítičlenného týmu se zvedne více, než kdybychom k němu přidali o jednoho člověka navíc.²⁰

Kniha „*Stres v práci a v životě*“ shrnuje obecné příčiny, kvůli kterým nejčastěji ke stresu v práci dochází. Jsou jimi:²¹

¹⁹ Příloha č. 1 – Shrnutí výsledků výzkumu, JEDLIČKOVÁ, Julie; *Motivace pracovníků ve vybraném podniku*; Praha; 2017; 81 str.; *Bakalářská práce*; Univerzita Jana Amose Komenského, Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc

²⁰ Online 2018, dostupné z: <https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/spokojeny-zamestnanec-mytus-nebo-realna-moznost>

²¹ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 52-57; ISBN: 978-80-262-1033-7

Organizační problémy neboli špatná organizace práce. K tomuto bodu je dle mého názoru nutné zmínit pojem Time management. Tento pojem je již velice známý mezi organizacemi a dostává se do podvědomí i nejrůznějším manažerům, kteří, jak se říká, jsou pány své práce. Jedná se o efektivní řízení svého času. „*Naučit se efektivně plánovat svůj čas by mělo patřit k prvním měkkým technikám, které si člověk začne osvojovat. Protože když si zvládne dobře rozvrhnout svůj den a využít skrytých a často zbytečně vyplývaných časových rezerv, získá více času na rozvoj dalších dovedností.*“²²

Nedostatek personálu nebo lidí na klíčových postech může zapříčinit, že budeme muset vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí, které nám ubírají čas na práci, která by měla být správně naší náplní.

Dlouhá pracovní doba je únavná a stresující. Pokusy o narušení vnitřního cirkadiánního rytmu, jako je tomu například u práce na směny, způsobují fyzický i psychický stres. Kromě tohoto narušení má dlouhá pracovní doba další stresující účinky. Stává se nepředvídatelnou, takže se jedinec nemůže cítit chráněn a v bezpečí před požadavky svého zaměstnání. Dále může mít pracovní doba negativní vliv na rozvíjení osobních vztahů a volnočasových zájmů, při kterých dochází k úlevě od stresu.

Nízká prestiž, malý plat a mizivá šance na povýšení. Je velice těžké vnímat svoji práci jako důležitou, pokud je z nějakého důvodu vyšším orgánem, nebo nadřazeným nedoceněna. Dobrý plat a přijatelné pracovní podmínky jsou cenné nejen sami o sobě. Lepší plat eliminuje stres z finančních potíží. Dobré podmínky zase zvyšují efektivitu práce. Bez možnosti povýšení na nás často doléhá stres z nenaplněných ambicí.

Zbytečné rituály a procedury. Přehnané reportování výsledků, vyplňování tabulek a nejrůznějších formulářů a papírování nese za následek pocit, že člověk tráví těmito činnostmi stejně, nebo dokonce více času, než prací samotnou. Navíc většina je třeba úplně zbytečná. Podobné pocity frustrace lze zažít v případě častého schůzování.

²² Online 2018, dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/time.html>

Nejistota. Najdeme i takové zaměstnance, které nejistota pohání kupředu, ale valnou většinu nikoli. Není náhoda, že se nejistota řadí k nástrojům takzvaného vymývání mozků. V práci může mít podobu neustálých změn strategie. Plánování se tím pádem stává složitějším a sotva si lidé zvyknou na jedno opatření a už opět musí začít myslet jinak a přizpůsobit se něčemu úplně jinému.

Dalšími zdroji konfliktů mohou být i konkrétní příčiny, které vedou ke zvýšenému stresu na pracovišti. Mezi ty nejzásadnější patří:

Časté střety s nadřízenými a špatné vztahy s nimi jsou „*potenciálním zdrojem stresu, protože nadřízení mohou náš život ovlivňovat v materiální rovině. Mohou manipulovat s našimi povinnostmi a pracovními podmínkami, povýšit nás, nebo našemu povýšení zabránit, zvýšit, nebo snížit náš status v očích kolegů a poskytnout, nebo naopak odmítnout kladné hodnocení, což má zásadní dopad na naše šance v dalším zaměstnání.*“²³ Dalším stresorem ve vztahu podřízený – šéf, je takový šéf, který neustále zapomíná vyjádřit uznání za vykonanou práci, která si podle nás uznání zaslouží. Následky těchto činů, spíše tedy „nečinů“ jsou takové, že se zaměstnanec cítí nedocenen, radost z práce a současně s ní i motivace se zlepšovat se postupně otupuje. Kromě šéfa, který své zaměstnance neuznává, se můžeme setkat i s vedoucím, který neustále brblá a kritizuje, nebo s osobou, která není schopná práci delegovat a zasahuje do toho, co děláme a nikdy nám nedá svobodu rozhodovat se podle svého. Takový šéf nutí pochybovat o vlastních schopnostech a podkopává tvořivost. Dále je třeba zmínit i absenci podpory od kolegů a osamocení, i když by toto téma šlo zařadit i do kapitoly „*Konflikty s kolegy*“. Toto se týká spíše povolání, kde trávíme většinu času s klienty a velmi málo ve společnosti kolegů. Někteří si samoty bez kolegů velmi cení, ale pro většinu znamená větší zranitelnost a riziko profesního vyhoření.²⁴

Špatná komunikace. Lidé jsou jako složité, ale otevřené knihy. Lze z nich vyčíst daleko víc, než se na první pohled zdá.

²³ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 63; ISBN: 978-80-262-1033-7

²⁴ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 63; ISBN: 978-80-262-1033-7

Jiří Plamínek ve své knize „*Řešení konfliktů a umění rozhodovat*“ uvádí, že signály mimoverbální komunikace jsou nesmírně důležité. Zrakem prý přijímáme 80 % informací, sluchem 10 % a zbytek připadá na ostatní smysly. Z tohoto důvodu si zraku zpravidla subjektivně váží lidé více než sluchu.²⁵ Internetový portál Práce.cz se shoduje s výrokem Plamínka a na svém webu uvádí, že komunikace není pouze záležitostí slov, ale ve skutečnosti z větší části probíhá neverbálně.²⁶ Fontana ve své publikaci sděluje, že obvyklým důsledkem špatné komunikace je, že lidé přijímají rozhodnutí, aniž by měli k dispozici přesná fakta; nedokážou předat důležité detaily příslušnému oddělení, chodí na schůzky špatně informovaní a obecně pak mají pocit menší kontroly nad během událostí.²⁷

Konflikty s kolegy. V tomto bodě jsou zmiňovány spíše takzvané „žabomyší války“ - menší spory mezi zaměstnanci. V první řadě se může jednat třeba jen o nepořádek v kuchyňce, nebo o staré jídlo ve společné ledničce, které začíná zapáchat a někdo na něj zapomněl. Je obecně známo, že války v práci snižují pracovní výkon. Většina takovýchto menších sporů vzniká z nedorozumění nebo informačních šumů a zaměstnanci si tento problém mezi sebou následně sami vyřeší.

Malicherné souboje. Tyto půtky jsou důsledkem kombinací různých výše zmíněných faktorů. Máloco člověka vyčerpá tolik co neustálé boje a dohady, kterým by se dalo s lepším plánováním a pod lepším vedením úplně předejít. Člověk má poté pocit, že musí bojovat nejen bitvy, které k jeho práci jako takové patří, ale ještě navíc ty, které s ní nemají co do činění.²⁸

²⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 40-41; ISBN:80-85794-14-4

²⁶ Online, 2018 dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/7-tipu-pro-lepsi-komunikaci-na-pracovisti/>

²⁷ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 66-67; ISBN: 978-80-262-1033-7

²⁸ Taktéž, str. 69

1.3. TYPY PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ PODLE MICHALA ČAKRTA

Autor se ve své knize domnívá, že pracovní konflikty se nejčastěji odehrávají buď mezi jednotlivými pracovníky – zde se jedná o **konflikty individuální a osobní**, nebo **mezi skupinami**.

Osobní konflikty. Výčet toho, v čem spolu mohou pracovníci nesouhlasit, by byl asi nekonečný. Pro většinu manažerů se mnoho konfliktů zvládá jen velmi obtížně. Například obvinění z nečestnosti, podvodu, lenosti, porušení dohod atp.. „*Osobní konflikt se odehrává mezi nejméně dvěma jedinci, kteří vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle.*“²⁹

Nevyřešené konflikty a s nimi spojené napjaté vztahy se stanou dlouhodobou realitou a spor se následně promítne do osobních vztahů zúčastněných a negativně ovlivní jejich výkonnost. Dle sdělení Čakrta vznikají osobní konflikty asi stejně jako vesmír: nikdo pořádně neví. Bez ohledu na to, jak a kdy byl zažehnut, má každý mezilidský konflikt nějakou příčinu. Mezi nejčastější příčiny osobních konfliktů lze řadit:

1. **Nedorozumění** – nastává tehdy, kdy jednání nebo záměr jedné strany jsou druhou jinak pochopeny, než bylo původně zamýšleno.
2. **Neupřímnost, nebo také lhaní.** Lež je zaručeným zdrojem konfliktu. Často stačí k vyvolání konfliktu pouze polopravda, nebo zamlčení nějaké části skutečnosti.
3. **Nedbalost.** Konflikt také může vzniknout z důvodu prostého zanedbání něčeho, co od nás druhý očekává, příkladem lze uvést třeba nesplněný slib, nenaplněné očekávání atp.
4. **Záměr.** Záměry mohou sloužit jak k vyřešení konfliktu, tak i k jeho vyvolání. Pokud je jednání od samého počátku agresivní, tak je zcela jisté, že konflikt je nevyhnutelný.

²⁹ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha, Management Press, 2000. 39 s. ISBN: 8085943816

5. **Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení.** Dalším zdrojem může být střet přesvědčení nebo souboj ideologií. Dojde-li ke střetu dvou lidí, kteří jsou si naprosto jisti svou pravdou a kteří ztělesňují naprosto odlišné světy, není konflikt příliš daleko a bez ohledu na to, je-li vyznávaný názor upřímný.
6. **Nejasné hranice „osobního prostoru.“** Podobně jako existuje soukromý fyzický prostor, tak je přítomen i prostor psychický, který pokládáme za soukromý. Introvertní lidé si toto „území“ více střeží a nechávají si ho pro sebe více než osoby extravertní.
7. **Strach.** Druh obavy či strachu je dalším kořenem mnoha konfliktů. Strach a nejistota mohou stát za neupřímností. Téměř každý, kdo se ocitne v konfliktu, se cítí tak či onak ohrožen. Možná z důvodu, že upřímnost se nevyplácí. Pracovníci popírají, že jsou v práci nespokojení, v obavě, že přijdou o prémie, nebo dokonce o místo.
8. **Postranní úmysly.** Tyto úmysly přicházejí tehdy, když má jedna strana zájem na něčem, co nechce před druhou odhalit či přiznat. Můžou se vyskytovat ve dvou podobách: vědomé a nevědomé. Škodlivé jsou však obě formy stejně.³⁰

Výsledky studie ukazující s jakými konflikty se zaměstnanci nejčastěji obrazení o pomoc na své nadřízené:

Tabulka č. 1: Nejčastější typy konfliktů, s nimiž se pracovníci obrazení na své nadřízené³¹

³⁰ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha, Management Press, 2000. 39-45 s. ISBN: 8085943816

³¹ Managers as Inquisitors“ by Blair H. Sheppard. In: Negotiating in Organizations. Edited by Max H. Bazerman and Roy . Lewycki. Sage Publications, Inc. 1985, s. 195

Typ konfliktu mezi pracovníky	Četnost výskytu v rozhovorech	Procent
Jeden pracovník si stěžuje na práci jiného.	41	25
Dva pracovníci se přou o výklad nějakého pravidla nebo pracovního předpisu.	17	10
Pracovník si stěžuje, že jiný na něj má přílišné nároky a požadavky.	12	7
Pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace.	11	7
Neshody týkající se odměňování.	11	7
Pracovník si stěžuje, že jiný mu zasahuje do výkonu jeho práce či pravomocí.	10	6
Stížnosti na nedodržení dohody či smlouvy.	9	6
Pracovník obviňuje druhého z nečestnosti, zlé vůle atp.	9	6
Jiné	32	20

Tabulka č. 1: Zdroj: ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha, Management Press, 2000. 40 s. ISBN: 8085943816

Meziskupinové konflikty. Tento druh konfliktu potřebuje ke svému vzniku tři složky. Členové skupin se musí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupiny. Mezi skupinami musí být jasně pozorovatelný a empiricky doložitelný rozdíl. Poslední složkou je frustrace. Předpokládá to stav, kdy jedna skupina dosáhne svého cíle, tak jiná jej dosáhnout nemůže a naopak. Její úsilí je zablokováno. Podobně jako konflikty mezi jednotlivci mají i konflikty mezi skupinami svůj předvídatelný průběh a dynamiku.³²

³² ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha, Management Press, 2000. 46 s. ISBN: 8085943816

1.4. VÝVOJ KONFLIKTŮ PODLE OLGY MEDLÍKOVÉ

„Konflikt existuje, pouze když ho připustíme.“³³

Dle názoru Medlíkové systém bez konfliktů, ať už se jedná o vztah, firmu nebo státní zařízení, by byl mrtvý nebo stagnující a nevyvíjel by se. Konflikty patří k běžnému životu a většinou jsou dány různorodostí. Spouštěčem konfliktu může být v podstatě cokoliv – přímý nadřizený, silný hluk, arogantní jednání atp.. Za spouštěče konfliktů lze konkrétně podle Olgy považovat:

Situace – horko, zima, mnoho hluku, náročné procesy, nedostatek nebo přebytek informací...

Lidé – nepříjemná osoba, moc lidí v okolí, diametrálně odlišné osobnosti...

Naše „já“ – aktuální zdravotní stav, strach, obavy, temperament...

Doporučením je zasáhnout ve fázi spouštěčů – zásah může konflikt odvrátit.

V člověku se začíná hromadit napětí, jakmile se nahromadí několik spouštěčů a konflikt přechází do eskalační fáze. V této fázi stoupá adrenalin a organismus se připravuje k akci. Člověk je dráždivější, ale racionalita je ještě zachována. Zásah ve fázi eskalace je náročnější, musí být vyladěno chování a vyjadřování. Možností zásahu je vysvětlování a vizualizace, nebo posun v čase, vstup třetí osoby apod.

Vrcholem konfliktu je emocionální zatmění, racionalita není nebo je výrazně potlačena. Východiskem zásahu je možnost odchodu z místa střetu, odklad v čase, dohoda o nedohodě.

K uvolnění a zklidnění konfliktu by mohla vést rekapitulace proběhlé situace. Zklidnění konfliktu je často doprovázeno i fyzickým svalovým uvolněním. Je však dočasné a krátkodobé. V organismu je přítomna vysoká hladina stresových hormonů a v důsledku toho je člověk snadno dráždivý. Možností zásahu může být zjednodušená mluva, postupný zápis nebo třeba hlídání vyjadřování a chování.

³³ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha. Grada Publishing, 2007, 23s. ISBN 978-80-247-1732-6

Postkonfliktní stav je charakteristický racionalizací vlastního chování, výčitkami nebo úvahami. Je to situace vhodná pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroje růstu. Možností zásahu může být zpětná vazba k tomu, co proběhlo, využití třetí osoby apod..³⁴

1.5. ŠIKANA NA PRACOVIŠTI V ČESKÉ REPUBLICE

„Šikana se definuje jako cílevědomé a dlouhodobé zejména psychické ubližování, které provádějí konkrétní osoby na pracovišti.“³⁵ Internetový portál wikipedia.cz specifikuje tento pojem jako fyzické i psychické omezování či týrání slabšího jedince v kolektivu.

Mobbing

Definice mobbingu se různí, avšak po přečtení dostupné literatury se dozvíme, že většina odborníků souhlasí s definicí Leymanna z roku 1984, že mobbing představuje: „*subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu.*“³⁶ Obsáhlejší vymezení předkládají Einarsen a jeho kolegové, podle kterých jde o obtěžování, urážení nebo sociální vyloučení zaměstnance nebo negativní ovlivňování jeho práce. Danou aktivitu lze označovat za mobbing, pokud se takové chování vyskytuje pravidelně (např. jednou týdně) a opakovaně (např. v posledních 6 měsících). Během tohoto vyhrocujícího se procesu oběť zaujímá méněcenný postoj a bývá terčem neustálých negativních aktivit.³⁷ Na základě těchto informací lze tedy konstatovat, že mobbing není jednorázovou akcí, ale jde o opakované a přetrvávající chování směřující vůči jedné či více osobám.

³⁴ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha. Grada Publishing, 2007, 23- 25 s. ISBN 978-80-247-1732-6

³⁵ Online, 2018 dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/sikana-na-pracovisti-a-jak-se-ji-branit/>

³⁶ LEYMANN, H. a GUSTAFSSON, A. (1996); *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*.,p.168, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275.

³⁷ EINARSEN, S., RAKNES, B.I., MATTHIESEN, S.B., HELLESØY, O.H. (1994a). *Mobbing og harde personkonflikter: Helsefalg samspill pa arbeidsplassen*. Soreidgrend: Sigma Forlag.

Dalším charakteristickým znakem mobbingu je jeho trvání alespoň 6 měsíců.³⁸ Leyman toto kritérium podporuje argumentem, že mobbing vede k psychickým a psychosomatickým poruchám, které vznikají v důsledku abnormálních stresorů. Psychické poruchy je možné diagnostikovat po uplynutí alespoň půlroční lhůty a stejně tak je tomu i v případě mobbingu.³⁹

Samotný termín mobbing lze dále rozdělit do tří kategorií:⁴⁰

1. **Mobbing**- šikana v užším slova smyslu, psychický teror na linii kolega – kolega
2. **Bullying**- v tomto případě se jedná nikoliv o psychické, ale o fyzické napadání, opět linie kolega – kolega
3. **Bossing** – šikana nadřízeného vůči podřízenému

Tabulka č. 2: Terminologické a obsahové pojetí mobbingu dle jednotlivých autorů⁴¹

AUTOR	POJEM	DEFINICE
Brodsky (1976)	Obtěžování (harassment)	Opakované či přetrvávající pokusy ze strany jedné osoby trýznit, udolat, frustrovat jinou osobu nebo u této osoby vyprovokovat reakci. Jde o jednání, jehož cílem je druhého neustále provokovat, vytvářet na něho tlak, zastrašovat ho, ponižovat či jej jinak zastrašovat.

³⁸ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 14-15; ISBN: 978-80-244-5080-3

³⁹ LEYMANN, H. a GUSTAFSSON, A. (1996); *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*.,p.168, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275.

⁴⁰ Online 2018, dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/mobbing--nebezpečí-pro-zamestnance-i-pro-firmy.html>

⁴¹ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 13-14; ISBN: 978-80-244-5080-3

Thylefors (1987)	Vytváření obětních beránků (scapegoating)	Jedna osoba nebo více osob je během časového období vystaveno opakovanému negativnímu jednání ze strany jednoho či několika jednotlivců.
Leymann (1990, 1996)	Mobbing/ psychologický teror (mobbing/ psychological terror)	Psychologický teror nebo mobbing v pracovním životě zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, jejímž prostřednictvím je teror systematicky vyvíjen jednou nebo více osobami zpravidla vůči jedné osobě, jež je díky mobbingu zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice, ve které je prostřednictvím neustávajícího mobbingového jednání udržována. Tato jednání se objevují velmi často (statistická definice: přinejmenším půl roku).
Wilson (1991)	Pracovní trauma (workplace trauma)	Skutečný rozklad pracovního já zaměstnance v důsledku pocíťovaného nebo skutečného neustálého a úmyslného zlovolného zacházení ze strany zaměstnavatele nebo vedoucího.
Bjorkqist, Osterman, Hjelt-Back (1994)	Obtěžování na pracovišti (work harassment)	Opakované aktivity s cílem způsobit duševní (někdy i tělesnou) bolest, zaměřené na jednu nebo několik osob, které se z nějakého důvodu nemohou bránit.
Einarsen a Skogstad (1996)	Šikana (bullying)	Šikana představuje problém na některých pracovištích a týká se některých zaměstnanců. Abychom mohli něco označit za bullying, musí se vyskytovat opakovaně během určitého období a postižená osoba musí mít obtíže s obranou sebe sama. Pokud disponují strany konfliktu přibližně stejnou „silou“ nebo jde o izolovanou událost, nejedná se o bullying.

Keashly, Trott a Mac – Lean (1994); Keashly (1998)	Urážlivé chování/ emocionální zneužívání (abusive behaviour/ emotional abuse)	Nepřátelské verbální či neverbální chování, které není svázáno se sexuálním či rasovým kontextem a které je ze strany jedince či několik osob namířeno k osobě jiné s cílem podryt její autoritu a zajistit tak poslušnost u ostatních.
O'Moore, Seigne, McGuire, Smith (1998)	Šikana (bullying)	Šikana je destruktivní chování. Jedná se o opakovanou agresi, ať verbální, psychickou či fyzickou, kterou jedinec či skupina směřuje vůči ostatním. Izolované incidenty agresivního jednání, byť ani tyto nesmí být tolerovány, by neměly být považovány za bullying. Za bullying lze považovat pouze takové agresivní jednání, které je systematické a které působí agresorovi potěšení.
Hoel A Cooper (2000)	Šikana (bullying)	Situace, kdy jedna či více osob po určité časové období jsou terčem negativních aktů ze strany jedné či několika osob. Oběť má navíc potíže se proti těmto útokům bránit. Jednorázové incidenty nejsou za bullying považovány.
Zapf (1999a)	Mobbing	Pojem mobbing na pracovišti znamená obtěžování, šikanu, urážky, vyloučení na základě pohlaví či přidělování ponižujících pracovních úkolů, přičemž postižená osoba v průběhu takového jednání dospěje do podřízené pozice.
Salin (2001)	Šikana (bullying)	Opakované a neustávající negativní jednání namířené vůči jedné či několika osobám a vytvářející nepřátelské pracovní prostředí. Při bullyingu má postižená osoba obtíže s obranou proti takovému jednání; nejedná se o konflikt dvou stejně silných stran.

Tabulka č. 2: Zdroj: CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice-*

Teorie, výzkum a praxe; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 13-14; ISBN: 978-80-244-5080-3

Bossing neboli volně přeloženo jako zneužívání pravomocí nadřízeného.⁴² Tento termín bývá společně s mobbingem a šikanou spojován s pracovním prostředím. Jak již samotný pojem napovídá označení je odvozeno od anglického slova „boss“ (šéf, zaměstnavatel) se vztahuje k mobbingu, který iniciuje a páchá vedoucí pracovník.⁴³ „Z pohledu vymezení pozice agresora lze tedy bossing vnímat jako podobu mobbingu, který vychází od osoby nadřízené v kolektivní hierarchii a zneužívající svého postavení a moci směrem dolů.“⁴⁴

Pomluvy. Jedná se o další formu spojenou s mobbingem. Pomluvy lze rozdělit do dvou druhů. Zaprvé se jedná o nevinné a laskavé klevetění, které není urážlivé a nikomu neuškodí. Druhý typ lze specifikovat jako zlostné nebo zlovolné šíření pomluv. Pomluvy můžou vznikat ze dvou příčin. První z nich je takzvané informační vakuum, které má počátky v nedostatku informací o změnách, které se připravují. Druhou příčinou může být fakt, že lidé nejsou dostatečně zaměstnaní.⁴⁵

Diskriminace patří bezesporu mezi další formy šikany. O diskriminaci lze mluvit tehdy, když s jedním pracovníkem zaměstnavatel jedná hůře, než s kolegy na stejné pozici. Diskriminace se může projevat zejména tím, že pracovník má horší pracovní podmínky než kolega, nebo je hůře odměňován jen kvůli tomu, že není muž anebo se mu soustavně nedaří dosáhnout povýšení, i když na něj má nárok.⁴⁶

⁴² Online, 2018 dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/bossing-a-mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti.-jak-s-ni-ucinne-bojovat>

⁴³ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Era- vydavatelství. Praha. 2003. str.133; ISBN: 80-86517-34-9

⁴⁴ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 18-19; ISBN: 978-80-244-5080-3

⁴⁵ Online 2018, dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/pomluvy-na-pracovisti>

⁴⁶ Online 2018, dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/diskriminace-v-praci-jak-ji-poznat/>

Staffing- jedná se o termín odvozený z anglického slova „staff“ (zaměstnanec). Staffingem jsou označovány útoky zaměstnanců vedené směrem k nadřízenému s cílem vedoucího pracovníka odstranit či změnit personální politiku firmy. K tomuto jednání dochází zejména u skupiny pracovníků, kteří odmítají přijmout nového nadřízeného a snaží se docílit jeho odchodu.⁴⁷

Straining taktéž anglický termín, který v překladu znamená „námaha“ nebo „vynucení.“ Tento pojem je vykládán v souvislosti s fyzickými i psychickými útoky na zaměstnance. V obecné rovině označuje nadměrný tlak, námahu a zátěž bez podrobnějšího popisu.⁴⁸

Kyberšikana je označována za relativně nový způsob psychoteroru. Pro tuto formu šikany je typické, že k její realizaci jsou využívány nové komunikační a informační technologie, pomocí nichž je oběť anonymně zastrašována, urážena či zesměšňována.⁴⁹

Kyberobtěžování „oproti předchozí formě trvá delší dobu a je zacíleno vůči konkrétní osobě, která ho shledává obtěžujícím. Očerňování představuje šíření nepravdivých hanlivých informací o oběti prostřednictvím internetu.“⁵⁰

Kyberstalking označuje opakované zasílání obtěžujících zpráv. Oproti kyberobtěžování se liší tím, že obsahuje více hrozeb a ohrožování oběti.⁵¹

⁴⁷ ČECH Tomáš; *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*; Brno: Masarykova univerzita, 2011. str. 121. Škola a zdraví 21. ISBN 978-80-210-5448-6..

⁴⁸ BEŇO, Pavel; *Šarmantní násilníci*; str. 87, Praha, Portál, 2015, ISBN: 978-80-262-0938-6

⁴⁹ ČAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ ČAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouci. 2017. str. 20; ISBN: 978-80-244-5080-3

⁵⁰ Taktéž, str. 20

⁵¹ Taktéž, str. 20

2 PREVENCE KONFLIKTŮ

Je obecně známo, že zvýšený výskyt konfliktů a zejména pak jejich dlouhodobé přetrvávání snižuje produktivitu a zvyšuje napětí mezi zaměstnanci a proto je zcela nezbytné, aby vedoucí pracovníci konfliktům předcházeli a jejich řešení zbytečně neodkládali. „*Konflikty jsou na každém pracovišti nevyhnutelné a vhodnými postupy je většinou lze snadno řešit. Často je však jejich vznik zbytečný a lze mu předejít. Především tím, že známe a omezujeme jejich příčiny a na jejich projevy reagujeme co nejdříve. Konflikty vznikají na pracovišti nejčastěji ze čtyř příčin. Patří k nim nejasné pravomoci a ne zcela jasná hodnotící kritéria, špatně skloubené úkoly či protichůdné pracovní pokyny, které zaměstnanci dostávají, osobní antipatie pramenící ze střetu osobností a odlišné názory na řešení věcných problémů pracoviště.*“⁵²

Úloha prevence spočívá v předcházení tomu, aby se konflikt nerozvinul do stádia, kdy okolnosti nahrávají násilným řešením.⁵³

Vývoj běžných konfliktů mezi lidmi má určité fáze, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase se tlumí a zaniká. Pokud tyto fáze umí nadřizený rozpoznávat, je tím pádem o krok blíže k tomu, aby nasadil vhodné preventivní a interventivní nástroje, jak konfliktu předcházet, nebo jej regulovat.

Ze stavu klidu, neboli „dynamické“ rovnováhy se začínají před vypuknutím samotného konfliktu obvykle objevovat **varovné příznaky**. Pokud tyto příznaky zůstanou nepovšimnuty, mohou se vyvinout se v **odlišnosti**. V této fázi je ještě možné konflikt řešit jako problém, ale právě zde obvykle poměrně rychle získává vztahovou dimenzi a stává se sporem. Pokud není konflikt řešen, odlišnosti se mohou vyvinout v **polaritu**. Polarita má dále tendence přerůst v **separaci**, nebo v **destrukci**. Věcné problémy jsou personifikovány, interakce nabývají charakteru „kdo z koho“, což je

⁵² Online 2018, dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d51603v63282-konflikty-na-pracovisti-jejich-priciny-prevence-a-reseni/>

⁵³ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 15-16; ISBN:80-85794-14-4

náročné. Ve fázi separace spolu účastníci konfliktu přerušují kontakty. V tuto chvíli definitivně opouští svět porušené rovnováhy a vstupují do světa porušené stability, tedy krize. Pokud spolu účastníci nadále nemusejí žít, nebo pracovat, může být separace konečným stadiem vývoje konfliktu. Pokud však mají společně něco vytvářet, konflikt se může vyvíjet vyhocením do destrukce, která může systém zlikvidovat. Jestliže nezpůsobí kolaps systému, může postupně přejít přes rozvoj únavových symptomů do fáze **vyčerpání**. Neřešený konflikt, nezpůsobí-li zhroucení systému, pak přechází do stadia **latence**, která se může postupem času vrátit do stavu klidu a stability.⁵⁴

2.1. POZITIVNÍ VNÍMANÍ KONFLIKTŮ

„Pozitivní přístup ke konfliktům vychází ze dvou zpravidla nepsaných, ale velmi potřebných základních lidských práv: práva originálně myslet a práva odlišovat se.“⁵⁵

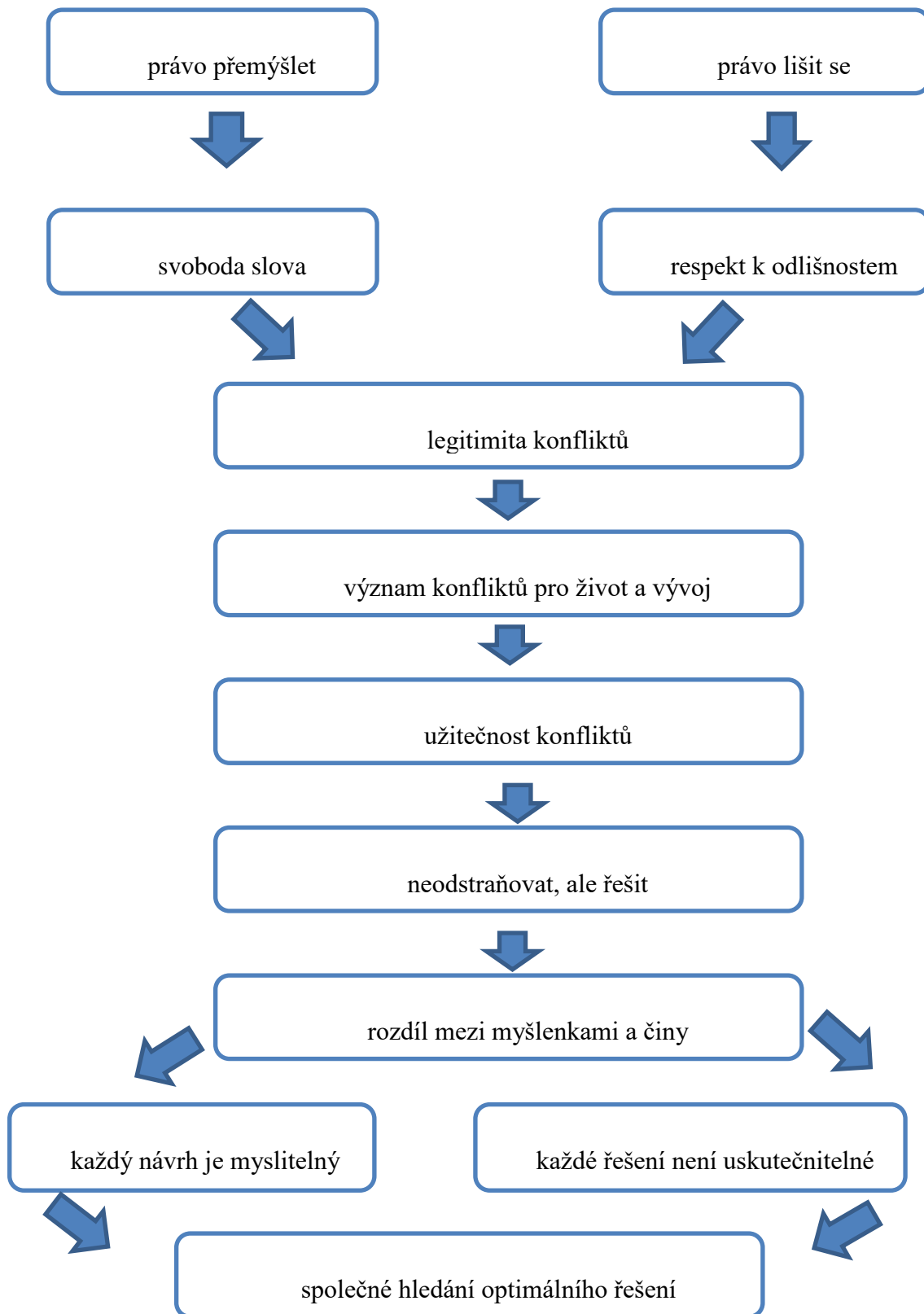
Právo přemýšlet by proto mělo být následováno právem na vyjádření názoru a právo **lišit se** pak respektem k existujícím odlišnostem. Odlišnosti jsou nejen legitimní, ale i prospěšné. V případě, že jsou užitečné, tak nemá smysl je ze života odstraňovat, ba naopak smysl má se smířit s jejich existencí a naučit se je řešit. Pozitivní vnímání konfliktů lze shrnout do tří základních bodů. **Konflikt určuje metodu řešení**. Způsob řešení konfliktu by měl být v souladu s jeho povahou a vývojovou fází. Pro stabilitu řešení je důležité, aby strany konfliktu rozhodovaly o výsledku řešení. To zaručuje vyjednávání, projednávání, mediace a facilitace. Jako druhý bod lze podle Plamínka uvést fakt, že **všechna řešení jsou myslitelná**. Pro hladké zvládnutí konfliktu je důležité, aby se strany konfliktu mohly svobodně přemýšlet a mluvit. Je důležité, aby se jej mohly účastnit bez obav a omezování. Žádné návrhy, ani myšlenky nesmí být předem odsuzovány, nebo dokonce vylučovány. Třetím a posledním důležitým bodem, jak lze pozitivně vnímat konflikty je předem si ujasnit, že veškerá **násilná a poškozující řešení jsou zakázána**. Z realizace jsou vyloučena řešení, která obsahují násilí nebo poškozují třetí stranu.⁵⁶

⁵⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha. Grada. 2006 str. 30-31, ISBN:80-247-1092-7

⁵⁵ Taktéž. Str. 33

⁵⁶ Taktéž, str. 32-37

Obrázek č. 1 – Pozitivní vnímání konfliktů



Obrázek č. 1 - Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání.*

Praha. Grada. 2006 str. 33, ISBN:80-247-1092-7

2.2. PREVENCE MOBBINGU

Na různých internetových portálech se lze dočíst, že nepřítelem mobbingu je důsledná prevence⁵⁷ nebo také že nejúčinnější obranou je prevence.⁵⁸

U mobbera je možné si všimnout určitých charakteristických rysů, i když navenek může působit jako člověk nijak nevybočující z běžné normy. „*Mobber je egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti a nepostradatelnosti. Jeho samolibost a neúměrná ctižádostivost ho často vede k přehnané soutěživosti.*“ Zde hrají první a nejdůležitější roli v prevenci proti šikaně na pracovišti **personalisté**. Tito lidé mají za úkol, aby se mobber do společnosti vůbec nedostal. Při pohovoru je tedy nutné zaměřit pozornost právě na pokládání otázek týkajících se znaků jako je např. přemrštěná suverenita a arogance. Dále je potřeba důkladný rozbor zájmu o práci ve firmě, jeho motivace a důvod odchodu z předchozího pracoviště.⁵⁹

V současné době stále více organizací věnuje větší pozornost preventivním opatřením v rámci boje proti mobbingu.⁶⁰ Podle Duffyho „*zaměstnavatelé, kteří se prioritně zabývají vytvářením zdravého klimatu na pracovišti a zároveň se důsledně zaměřují i na pouhé podezření šikany na pracovišti, řeší podstatně méně problémů tohoto druhu než zaměstnavatelé, kteří mobbing jako nebezpečí zanedbávají.*“⁶¹ Na základě výzkumu

⁵⁷ Online 2018, dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/nepritelem-mobbingu-je-dusledna-prevence>

⁵⁸ Online 2018, dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-aneb-mobbing-ticha-epidemie>

⁵⁹ Online 2018, dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-aneb-mobbing-ticha-epidemie>

⁶⁰ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 61; ISBN: 978-80-244-5080-3

⁶¹ DUFFY, M. (2009). *Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislativ*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61(3), 242-62, 257p.

Salin, která zjišťovala, nakolik organizace skutečně aplikují preventivní opatření proti mobbingu, bylo zjištěno, že organizace zpravidla zavádějí prevenci až po té, co se mobbing objeví. Jinými slovy lze říci, že velká část zkoumaných organizací přijala antimobbingová opatření spíše jako součást reaktivní, než proaktivní strategie.⁶²

Nejúčinnějším způsobem, jak se postavit mobbingu a jeho negativním důsledkům je prevence. „*Účinný preventivní program by měl být součástí každého pracovního kolektivu a měl by zaměstnancům poskytovat informace o tom, co je mobbing, jak jej lze rozpoznat, včetně doporučení, jak budovat a udržovat optimální vztahy na pracovišti jak v rovině horizontálních vztahů mezi kolegy se stejnou zaměstnaneckou pozicí, tak v rovině vertikálních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.*“⁶³

Jako další doporučení lze uvést posilování formální a neformální komunikace na pracovišti na všech rovinách, jak mezi spolupracovníky, tak mezi podřízenými a vedením.⁶⁴

2.2.1. TYPY PREVENCE

Typy prevence lze podle publikace „*Šikana na pracovišti v České republice*“ rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o primární, sekundární a terciální prevenci.

Primární prevence. V tomto případě zaměstnavatel přijímá a uplatňuje zásady včasného informování a odpovídajícího výcviku vedení a ostatních zaměstnanců kolektivu. Prevence spočívá v dodržení statutárních norem a etického kodexu organizace, což zabezpečuje potřebnou důvěru, toleranci a spolupráci pracujících.

⁶² SALIN, D. (2008). *The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors*. Scandinavian Journal of Management, 24(3), 221-231, 227p.

⁶³ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. str. 62; ISBN: 978-80-244-5080-3

⁶⁴ Taktéž, str. 62

Sekundární prevence řeší podporu mobbingem zasaženého zaměstnance. Ovšem možnosti zásahu organizace jsou velmi omezené. V takových podmínkách je nutno usilovat o porozumění důvodům, které vedly ke vzniku, čemuž významně přispívá pomoc zprostředkovatelů a důvěryhodných jedinců. Roli důvěryhodné osoby může plnit například některý ze zaměstnanců kolektivu, ale také pověřená osoba mimo organizaci, která je ochotná vyslechnout všechny zúčastněné. Zprostředkovatel konfliktu nemá za cíl hledat viníka, nýbrž umožnit aktérům, aby se navzájem pochopili a v konečném důsledku dojednali podmínky soužití a spolupráce v kolektivu. Jedná se o nestrannou osobu, která zainteresovaným osobám nabízí příležitost setkat se, vyjádřit vlastní emoce a stanoviska. Tímto způsobem by mělo v rámci kompromisu vyjednat řešení.

Terciální prevence se zaměřuje na přijetí vhodných opatření s cílem odstranit vážné důsledky u oběti šikany. Jedná se o opatření, jež zaměstnanci pomohou obnovit jeho důstojnost a zdraví. „ *Začíná se včasnou diagnostikou, po které následuje posílení sebevědomí oběti mobbingu a seznámení se s právními možnostmi ochrany před agresorem na pracovišti.*“⁶⁵ Součástí terciální prevence je v první řadě včasné rozpoznání zdravotních komplikací. Oběti mobbingu lze také pomoci výměnou zkušeností s jinou obětí šikany. Emoční porozumění zbavuje oběť jednostranného obviňování a přisuzování vlastní zodpovědnosti za nastalou situaci. Složkou preventivní strategie je právní osvěta zaměstnanců ve smyslu poskytování srozumitelných rad a návodů o legislativních normách zaměřených na ochranu práv.⁶⁶

⁶⁵ CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe*; Univerzita Palackého v Olomouci. 2017. str. 64; ISBN: 978-80-244-5080-3

⁶⁶ Taktéž. Str. 62- 64

2.3. PREVENCE PŘED KONFLIKTY PODLE SHAY A MARGARET MCCONNON

Před vznikem konfliktu je důležitý i způsob vyjadřování. Pokud osoba, s níž je jednáno, za sebou ve vzteku práskne dveřmi nebo vymýšlí způsob, jak se pomstít, rozhodně v danou chvíli nepřemýšlí o spolupráci.

McConnon ve své publikaci uvádí již osvědčené a spolehlivé způsoby, jak konfliktům předcházet.

Jako první doporučení, jak zvládnout rozdíly otevřeně a upřímně bez hádek a konfliktů uvádí **dávat si pozor na ústa**. Každý člověk se při svém kontaktu s ostatními lidmi pravděpodobně dostane do nějakého konfliktu. Odpovědí na otázku, jak konflikty vyřešit, jsou právě slova, která nám umožňují budovat mosty, nebo naopak stavět bariéry.

„Slova mohou:

- *Léčit nebo zraňovat,*
- *Spojovat nebo rozdělovat,*
- *Vytvářet konflikt“⁶⁷*

Jako druhý bod je uvedena tzv. **cena za konflikt**. Každý člověk má různé potřeby, záliby, názory, mínění, preference a hodnoty. Buď je těmto rozdílům dovoleno, aby se postavily do cesty a staly se tak zdrojem konfliktů, nebo jsou tyto rozdíly využity ve prospěch a kreativním způsobem využity. Konflikt sice může někdy působit konstruktivně, většinou jsou však jeho účinky destruktivní. Pokud konflikt zvyšuje frustraci, posiluje tak negativní pocity, nepřátelství a má na vztah destruktivní vliv.

Třetím a posledním doporučením autora je **nezůstat na mrtvém bodě**. Nebezpečí konfliktů spočívá v tom, že se při nich lidé dostávají do zajetí svých představ a tvrdošijně

⁶⁷ MCCONNON, Shay a Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha. Grada Publishing, 2004, str. 16., ISBN 978-80-247-3003-5

trvají na svém. Pokud k tomuto dojde, tak konflikt ustrne na mrtvém bodě a potřeby obou stran zůstanou neuspokojeny. Tento postoj bývá označován jako *bud' on, nebo já*.⁶⁸

V této publikaci „*Jak řešit konflikty na pracovišti*“ se lze dočíst, že zahraniční autor se ztotožňuje s výrokem Plamínka a říká, že **konflikt může mít pozitivní účinek** v případech, pokud je jeho výsledkem posílení vztahu, lepší vzájemné porozumění, větší ochota splnit potřeby druhého člověka, posílení důvěry, odstranění zdroje budoucích konfliktů a získání širšího pohledu na problém.⁶⁹

2.4. PREVENCE PŘED KONFLIKTY ZE STRANY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Na internetovém portálu iDnes.cz je uvedeno, že mnoho nadřízených pracovníků neřeší vzniklé spory či nedorozumění z důvodu případné ztráty doposud fungujících vztahů na pracovišti. „*Zametáním konfliktů pod koberec možná ušetří čas strávený hádkou či vyjednáváním, avšak ne nadlouho. Konflikty totiž mají tendenci doutnat a změnit se v požár ničící chuť do práce, její efektivitu i dobré mezilidské vztahy.*“⁷⁰

Dva monology ještě nejsou dialog. Skutečná a účinná komunikace znamená nejen vysílat, ale i přijímat informace.⁷¹ Ke konfliktům dochází hned z několika důvodů, které již byly uvedeny v předchozích kapitolách. Protože jak se říká „*Sto lidí, sto názorů.*“

Portál iDnes.cz dále také uvádí pět doporučení, jak lze předejít sporům u podřízených zaměstnanců:

⁶⁸ Taktéž, str. 16-18.

⁶⁹ McCONNON, Shay a Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha. Grada Publishing, 2004, str. 40-41., ISBN 978-80-247-3003-5

⁷⁰ Online 2018, dostupné z: <https://finance.idnes.cz/spory-na-pracovisti-je-treba-resit-dtg-/podnikani.aspx?c=2003M100Z01A>

⁷¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 41; ISBN:80-85794-14-4

1. Zaměstnanec musí nejdříve zadání úkolu a slova od nadřízeného pochopit. Vždy je tedy dobré aby si nadřízený ověřil, zda bylo jeho požadavku správně porozuměno.
2. Nevylučují se případy, kdy jsou i složitější zprávy pracovníkům rozesílány e-mailem a vedení předpokládá, že si je každý pozorně přečetl. Ze strany nadřízeného není na škodu znovu se ujistit, zda zprávu všichni a správně pochopili.
3. Při zadávání práce je potřeba postupovat věcně a vyjmenovat konkrétní kroky, o nichž je možné diskutovat.
4. Každý zaměstnanec by měl při zadání úkolu také znát termín splnění a odcházet s pocitem že ví, jak zadanou úlohu vyřešit.
5. Nadřízený si průběžně ověřuje, zda jsou úkoly plněny.⁷²

Společnost HRNews.cz na internetu naopak tvrdí, že je potřeba nejprve zlepšit své komunikační dovednosti. Dále pak prostřednictvím slov a neverbální komunikace lze předcházet nežádoucím konfliktům. Uvádí sedm tipů pro lepší komunikaci:

1. Sdělovat správné informace ve správném objemu.
2. Upřímná komunikace. Nesprávné, nebo nejasné informace raději neříkat.
3. Propojení verbální a neverbální komunikace. Neklamat řečí těla.
4. Naslouchání.
5. Kladení otázek k tématu.
6. Nechat druhé mluvit.
7. Nevyhýbat se složitým rozhovorům, ale naopak se do nich zapojit.⁷³

Plamínek se ve své publikaci „Řešení konfliktů a umění rozhodovat“ ztotožňuje s tvrzením společnosti HRNews.cz a také sděluje několik rad, jak se v naslouchání a

⁷² Online 2018, dostupné z: <https://finance.idnes.cz/spory-na-pracovisti-je-treba-resit-dtg-podnikani.aspx?c=2003M100Z01A>

⁷³ Online 2018, dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/7-tipu-pro-lepsi-komunikaci-na-pracovisti/>

komunikaci zdokonalit. Uvádí, že „mnozí lidé jsou dobrými vysíláči, ale jako přijímače selhávají.“⁷⁴

1. Respektovat druhé. Každý člověk je jedinečný a takovým způsobem je potřeba s ním jednat. Respektovat, věnovat pozornost a cenit si názorů ostatních.
2. Dbát o důstojnost druhých. Potlačit v sobě pokušení jakýmkoliv způsobem pokořit, nebo zesměšnit ty, kteří jednají s autoritou.
3. Zajímat se o druhé. I sebenevčetnější informace se může ukázat důležitou.
4. Vžít se do druhých. Schopnost vcítit se do druhého a podívat se na problém jeho očima, je často klíčem k úspěšné komunikaci.
5. Nenapravovat druhé. Na chyby a omyly je lepší druhé upozornit nepřímo a zdůraznit, že mýlit se je lidské.
6. Dát druhým prostor. Možnost nechat ostatní promluvit i jindy, než když zrovna nejsou tázáni.
7. Být opravdoví. Zájem zajímat se o druhé upřímně.⁷⁵

2.5. JAK ŘÍDIT SÁM SEBE - PREVENCE PŘED KONFLIKTY ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ

Jak řídit sám sebe neboli sebevýchova. Při zadání tohoto slova do internetového vyhledávače se jako první zobrazí portál Andromedia.cz, kde je pojem podle Palána vysvětlen jako „*Snaha po změně svých psychických a povahových vlastností, tendence ke změně sama sebe. Následuje většinou po sebehodnocení a sebepoznání. Může vzniknout*

⁷⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 41; ISBN:80-85794-14-4

⁷⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 41-43; ISBN:80-85794-14-4

*i jako reakce na okolí – na poznané vzory, po hodnocení ze strany okolí. Z hlediska společenského nemusí být sebevýchova vždy kladná.*⁷⁶

„Výchova sebe sama“ se jeví jako zcela zásadní téma. Jedná se o hledání způsobu, jak sám sebe vytrénovat k tomu, aby kognitivní hodnocení dokázala ovlivnit reakce na stresory. Správná kognitivní hodnocení pomáhají měnit myšlení směrem k většímu realismu a větší efektivitě. I během nejnáročnějších dnů se najdou okamžiky, které nejsou ani trochu stresující. Ty opravdu strašné lze zpravidla spočítat na prstech jedné ruky. Často dochází k tomu, že hezké chvíle jsou opomíjeny a pozornost je zaměřena právě na oně špatné zážitky, které ovládají myšlení člověka. Mysl jedince nedokáže volně přepínat mezi jednotlivými zážitky a uvědomovat si okamžik za okamžikem.⁷⁷

Publikace *„Stres v práci a v životě – Jak ho pochopit a zvládat“* dále uvádí způsoby, kterými se lze naučit lépe ovládat své emoce a myšlenky. Tím pádem stát se klidnější, pokojnější a samozřejmě méně konfliktní osobností.

2.5.1. MEDITACE

Meditace vede k rozvoji pozornosti, schopnosti snadno přenášet pozornost z jedné věci na druhou i k větší vládě nad vlastními myšlenkovými procesy. Lze říci, že správně prováděná meditace je jednou z nejprospěšnějších psychologických technik, napomáhajících k rozvoji vlastních zdrojů, které jsou potřeba v boji se stresem a úzkostmi, obavami a negativními psychickými a emočními stavy obecně. Meditace také pomáhá s emocemi. Dále je možné zaměřit se kromě emocí i na tělo. Cílem je pomalu ho prozkoumat a identifikovat všechna ložiska tělesného napětí, která se v těle za celý den hromadí a nechat napětí klidně odplynout. Díky tomuto cvičení si lze v práci snáze uvědomit, když svaly na těle začnou tuhnout. Jakmile jednou ztuhnou, zůstávají takové po celý den. Se zvýšenou tělesnou vnímavostí lze napětí uvolnit, už když se objeví. Meditací lze také nacvičit plné vědomí. Tento proces zajistí jasnější vnímání věcí a menší

⁷⁶ Online 2018, dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/sebevychova>

⁷⁷ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 135-144; ISBN: 978-80-262-1033-7

výskyt situací, při kterých dojde k odložení věcí a následnému pocitu nevědomosti, kde se již zmíněná věc nachází. Následkem cvičení se mysl zklidní, stane se rozváženější a lépe se rozhoduje. Zajišťuje vyšší výkonost, méně roztěkanosti a vzbouzení důvěry u okolí. Dopomáhá také k menšímu a lepšímu zvládnání stresu, větší spokojenosti, vyšší výkonnosti v práci a otevření k radostem života.⁷⁸

2.5.2. RELAXACE

Z výše uvedeného je zjevné, že meditace neznamena uvolnění až na hranici spánku či transu. Při relaxaci si mysl i tělo uvolní z vědomých požadavků a zbaví se napětí. Relaxace a meditace, ač se jedná o odlišné techniky, tak se navzájem doplňují. Při relaxaci dochází k uvědomění, kdy se svaly napínají, nebo kdy je rytmus dechu nepravidelný. V důsledku těchto zjištění se tělo ihned uvolní a navodí si svůj přirozený stav, když je bez stresu. Napětí je samo o sobě přirozené, ale jeho energie by se měla v této akci uvolnit a odejít. Řešením je uvolnit napětí ihned, kdy se objeví.⁷⁹

VODA – zevnitř i zvenčí- Odborníci tvrdí, že ve stresu by měl člověk vypít asi 2 litry vhodných tekutin denně. Fyziologické dopady stresu zahrnují dehydrataci a následné houstnutí krve, nedostatečně vyživenou kůži, zažívací obtíže a obecné poruchy metabolismu.

Voda vyživuje tělo zevnitř i zvenčí. Sprcha uleví od stresu, protože krůpěje vody zesilují účinek záporných iontů ve vzduchu, který dýcháme. Samotný pocit vody dopadající na pokožku má uklidňující účinek.⁸⁰

⁷⁸ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 144-156; ISBN: 978-80-262-1033-7

⁷⁹ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 156-158; ISBN: 978-80-262-1033-7

⁸⁰ Taktéž, str. 158

Zdravá strava- „Lidé ve stresu mají tendenci jíst buď málo, nebo se přejídat, nebo sklouznou k návyku jíst ve spěchu a nezdravě. Ve stresu spotřebovává tělo energii mnohem rychleji než obvykle. Jíst zdravě je tedy dvojnásob důležité. Mimořádná zátěž kardiovaskulárního systému navíc znamená, že musíme srdci pomoci prostřednictvím diety, která bude šetrná k srdci.“⁸¹

Dle sdělení nutriční specialistky, která sdílí totožný názor s Fontanou, na portálu iDnes.cz uvádí, že lze předejít stresu správným stravováním, ale i načasováním sportovních aktivit. Odbornice Marilyn Glenvillová doporučuje jíst málo, ale často a pravidelně, aby nedocházelo k výkyvům hladiny cukru. Nejlepší způsob, jak začít den je dát si k snídani vejce. Vajíčka totiž nastartují v těle hladinu hormonu serotoninu.⁸²

2.5.3. PRŮCHOD EMOCÍ

Potlačování emocí často vede k psychickým problémům, zejména jedná-li se o neustálé utlumování veškerých emocí a ne o selektivní potlačování. Tyto psychické problémy mohou mít podobu vnitřního konfliktu, deprese, obsese, sebepopření a nekonkrétní, volně se stěhující úzkosti.

Mezi lékaři existuje konsenzus ohledně toho, že potlačení emocí může hrát roli při rozvoji některých chorob, včetně určitých druhů rakoviny a srdečních chorob. Zcela zásadním prvním krokem je dovolit si prožít emoce. Dovolit si být rozčilený, bát se, mít radost apod..⁸³

2.5.4. CVIČENÍ

Tělesná aktivita hraje podstatnou roli při snižování dopadů stresu. Cvičení napomáhá uvolnit přebytečnou energii z těla a mimo jiné pomáhá mysli, aby dokázala obrátit pozornost k jiným věcem a zapomenout na frustraci a stres, jež dostaly tělo do varu.

⁸¹ Taktéž, str. 164

⁸² Online 2018, dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/398809-proti-stresu-bojujte-vhodnymi-potravinami-i-dychanim-doporucuje-odbornice.html>

⁸³ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 166; ISBN: 978-80-262-1033-7

„Pro některé jedince jsou nejlepší výbušné a soutěživé sporty, často proto, že jejich tenze pramení ze vzteku vůči ostatním (šéfovi, kolegům) a oni jim nejsou schopni dát najevo. Pro některé lidi je nejlepší rytmické cvičení jako například běh, chůze nebo tanec- pravděpodobně proto, že má rytmický pohyb uklidňující efekt.“⁸⁴ Pravidelné cvičení o jisté intenzitě zlepšuje výkonnost kardiovaskulárního systému, snižuje krevní tlak a hladinu cukru v krvi a vyrovnává hladinu lipidů v krvi. Lidé, kteří pravidelně cvičí, mají také více energie, cítí se lépe a jsou méně náchylní k chorobám souvisejícím se stresem, jako je například infarkt a mrtvice.⁸⁵

2.5.5. VZTAHY SE SVÝMI BLÍZKÝMI

Někteří odborníci kladou veliký důraz na to mít si s kým promluvit a nutnost komunikovat o svých problémech se svými blízkými. Stres v práci je ještě umocněn stresem v oblasti domácího a společenského života. Naopak spokojený domácí život plný láskyplných vztahů s dětmi nebo s partnerem může mít pozitivní dopad na schopnost odolat stresu.⁸⁶

⁸⁴ Taktéž, str. 169

⁸⁵ Taktéž, str. 169-170

⁸⁶ FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat*. Praha. Portál. 2016. str. 174-175; ISBN: 978-80-262-1033-7

3 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

3.1. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ PODLE JIŘÍHO PLAMÍNKA

Jiří Plamínek se rozchází v názoru se všemi již výše uvedenými autory a tvrdí, že je nejjednodušší nedělat nic a čekat, že se konflikt vyřeší sám i při nečinnosti těch, kterých se to týká. *„Aktivní řešení konfliktů v zásadě bývá variací na motivy soutěžení uvnitř kruhu subjektů zainteresovaných v konfliktu, spolupráce mezi těmito subjekty nebo vnější intervence do kruhu těchto subjektů. Menu, které lze sestavit z etologických a dějpraveckých podkladů je poměrně pestré:“*⁸⁷

Pasivita- Problém je někdy vyřešen spontánně, sám od sebe, během času. Na toto řešení se ovšem nevyplácí spoléhat, protože často může být nebezpečné a nepříznivé pro všechny zúčastněné. Samozřejmě jsou případy, kdy nečinnost je tím nejlepším řešením. Například brouk, který předstírá, že je mrtvý, řeší nemožnost uniknout nebezpečí právě nečinností. Člověk, který odmítá jít k lékaři, při zjevných příznacích choroby riskuje, že jeho chování může mít nepříjemné následky.⁸⁸

Násilí- Násilná řešení konfliktů sebou nesou řadu nevýhod uvedených pro pasivní řešení. Jedná se o řešení krajně nevhodná bez ohledu na rozsah násilí. Může se jednat o promyšlenou slovní urážku až po globální válečný konflikt. Fyzické násilí se může odbyvat bez dodržovaných pravidel. Psychické násilí je záluďnější. Klasickým příkladem je vydírání, verbální napadání, slovní potyčky a urážení.⁸⁹

Delegace- Zde se mohou účastníci konfliktu obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně. Tímto požadavkem na autoritu delegují právo rozhodnout o svých věcech. Nejběžnější autoritou, která řeší konflikty je soud. Dostává se tím do role vnější autority i jednotlivec. Z hlediska průběhu je důležité, zda se vnější autorita při

⁸⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 41; ISBN:80-85794-14-4

⁸⁸ Taktéž, str. 18

⁸⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 18; ISBN:80-85794-14-4

rozhodování řídí vlastním úsudkem, nebo je povinna respektovat určitá předem daná pravidla. Nevýhodou mocenského řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky.⁹⁰

Jednání- V tomto případě se jedná o řešení konfliktu diskusí mezi účastníky. Strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou. S výsledkem tudíž bude spokojena většina nebo i všichni účastníci.⁹¹

Srovnání - Pasivita je málo efektivní a aktivní. **Řešení násilím** připouští nežádoucí násilné prvky. **Delegace** neumožňuje účastníkům sporu kontrolovat proces a rozhodnout o výsledku řešení. Nejlepším typem se jeví poslední řešení **konfliktů jednáním**.

⁹⁰ Taktéž, str. 19

⁹¹ Taktéž, str. 19

V tabulce č. 3 jsou shrnuty hlavní rysy čtyř základních typů řešení konfliktů:

Základní typ	Modelový příklad	Kontrola procesu	Kontrola věci	Předmět řešení	Výsledek řešení
Pasivita	Vyčkávání	Nikdo	Nikdo	Problém/spor	Náhodný
Násilí	Válka	Vojáci/nikdo	Nikdo/vojáci	Spor/problém	???
Delegace	Soud	Soudci	Soudci	Spor/problém	Rozsudek
Jednání	Vyjednávání	účastníci	účastníci	spor	dohoda

Tabulka č. 3- Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. str. 19; ISBN:80-85794-14-4

3.2. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ PODLE KOLEKTIVU ŠTEFANOVIČE A GREISINGERA

Kolektiv ve své knize uvádí, že „řešení konfliktů má za cíl odstranit obtíže, překážky stojící v cestě uspokojování potřeby, dosahování cíle, vybití vnitřního napětí vzniklého konfliktem, obnovení narušené vnitřní (duševní) a vnější rovnováhy (rovnováhy s prostředím).“⁹² Autoři Štefanovič a Greisinger se rozcházejí ve výše uvedeném názoru s Plamínkem a tvrdí, že konflikty je třeba zásadně řešit co nejdříve. V případě, že se řešení bude stále odkládat, mohou nastat větší a negativnější psychické a společenské důsledky, než když se namáhavě odstraní.

Psychiku člověka může vážně poznamenat konflikt, který „ustrne“ a dlouhou dobu jedince „doprovází“. Zde se může jednat například o nevhodně zvolené zaměstnání, které je člověkem nenáviděno a nutností ho vykonávat.

⁹² ŠTEFANOVIČ, Jozef; GREISINGER, Jaroslav. *Psychologie: Učebnice pro střední zdravotnické školy*. Brno. Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1992 str. 241; ISBN: 80-7013-124-1

Kolektiv v publikaci neuvádí konkrétní typy řešení konfliktů, jako Plamínek, ale sděluje, že **řešení konfliktu** je velmi **individuální proces** a může záviset na povaze konfliktu, situaci, zkušenostech, osobních vlastnostech jednotlivce apod. Konflikt je možné řešit tehdy, pokud nevznikne reakce, která oslabí motivaci k jeho řešení. Zde je potřeba přemoci citové napětí, potlačit „citový tlak“ a přenechat řídicí úlohu myšlení.

Tzv. **racionalizace** neboli promyšlení konfliktu je dalším požadavkem. Projevuje se pochopením podstaty konfliktu, jeho rozbořením, vyjasněním a vysvětlením z jakého důvodu ke konfliktu došlo a naplánováním jeho vyřešení. Řešení vyžaduje často i změnu citového nebo intelektuálního postoje k jednomu ze vzájemně se vylučujících cílů nebo motivů jednání.

Další cestou je zvýšené úsilí o objektivní sebepoznání. Neobjektivní sebepoznání je jednou z častých příčin konfliktů se sebou samým i s okolím. Naopak objektivní poznání vlastních kladů a nedostatků umožňuje zvýšenou sebekontrolou a sebevýchovou se konfliktům vyhýbat a úspěšně je řešit.⁹³

3.3. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ PODLE ROYE LILLEYHO

Zahraniční autor Roy Lilley ve své knize, na rozdíl od Plamínka, který doporučuje konflikty řešit co nejdříve, uvádí, že konfliktní situaci je nejlepší odlehčit a zmírnit tím celý problém. Nastiňuje deset kroků.⁹⁴

Tváří v tvář- Znamená postavit se agresí čelem. Neřešit problémy pomocí e-mailu, telefony, dopisu apod..

Pochopení- Dát najevo pochopení vůči druhé osobě. Používat frázi „Já chápu“. Porozumět tomu, jak našťvaný a rozčílený dotyčný člověk je, napomůže celou situaci odlehčit.

⁹³ ŠTEFANOVIČ, Jozef; GREISINGER, Jaroslav. *Psychologie: Učebnice pro střední zdravotnické školy*. Brno. Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1992 str. 241; ISBN: 80-7013-124-1

⁹⁴ LILLEY, Roy. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Praha. Albatros Media. 2005. str. 111-113; ISBN:80-251-0687-X

Otevřená komunikace- Utéct od hádky nebo od konfliktu je snadné. Odejít dříve je lepší, než zůstat a jen tak čekat a postávat bez reakce. Řešit situaci jinak, než ji dát k ledu a snažit se udržet otevřenou komunikaci.

Pan Zuřivý nebo slečna rozčilená- Zaměřit se na problém, který všichni zlobu rozdmýchal a najít otázku, kterou vzápětí dotyčný zodpoví. Formulovat otázky jako prosby, nikoliv rozkazy. Zamyslet se nad správnou formulací žádosti.

Zrcadlo- Pokud člověk mluví agresivním a výhružným tónem, je potřeba přesně zopakovat jeho slova. Přehrát mu to zpátky přesně tak, jak to řekl. Pokud člověk uslyší, co řekl, uvědomí si, jak to bylo nevhodné a zklidní se. Tato technika zabraňuje tomu, aby se konverzace nekontrolovatelně zvrtila.

Zodpovědnost za vztek- Nepokoušet se odpovědnost za své emoce přesunout na někoho jiného. Jedná se o osobní vztek a je potřeba být za něj zodpovědný.

Váhy- Při snaze o zvládnání nějakého konfliktu není na škodu představit si sebe samotného a klást obě strany na opačné misky vah. Stát se soudcem, který se snaží zrekapitulovat soudní případ.

Emoce- Čím častější kontrola emocí, tím lépe. Být pyšný na jejich ovládní. Pilovat sebekontrolu a rozvahu. Snažit se zůstat být v klidu.

Čas- Dát ruce pryč od spouštěcího mechanismu včas. Vložit mezi sebe, ostatní a incident nějaký čas a odstup. Zmírní se tím emoce, objektivněji se posoudí pravda a celému zmatku se lépe přijde na kloub.

Povolení zuřit- Povolit čas od času důstojně zuřit. Nepráskat dveřmi, netlouct do stolu, neházet věcmi. Nebýt považován za nevyzpytatelného a nespolehlivého. Pečlivě volit slova.⁹⁵

⁹⁵ LILLEY, Roy. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Praha. Albatros Media. 2005. str. 111-113; ISBN:80-251-0687-X

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1.1 Skupina KBC

„Skupina KBC je integrovaná bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje především na klientelu v oblasti fyzických osob, privátního bankovníctví, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Geograficky skupina působí především na svých domácích trzích v Belgii, v České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku, přičemž působí také v Irsku a v omezené míře také v několika dalších zemích světa (podpora korporátních klientů hlavních trhů). Na konci roku 2017 skupina KBC na svých pěti domácích trzích a v Irsku obsluhovala zhruba 11 milionů klientů a zaměstnávala cca 42 tisíc zaměstnanců, z toho asi polovinu v zemích střední a východní Evropy.“⁹⁶

4.1.2 KBC Group N. V.

Je jednou z největších společností v Belgii. Řadí se na 18. místo co se týká velikosti v Evropě. KBC Group N. V. je holdingovou společností, která byla založena roku 1985.⁹⁷

Skupina ČSOB je součástí mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC, která aktivně působí především v Belgii a v regionu střední a východní Evropy. Skupina ČSOB je tvořena bankou (působí pod obchodními značkami – ČSOB, Era a Poštovní spořitelna) a společnostmi, s nimiž je banka propojena. Finanční skupina ČSOB zahrnuje strategické společnosti v ČR ovládané přímo či nepřímo ČSOB, případně KBC, které nabízejí finanční služby a to Hypoteční banku, ČSOB Pojišťovnu, Českomoravskou stavební

⁹⁶ Online, 2018, dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-skupine-kbc>

⁹⁷ Online, 2018, dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/KBC_Bank

spořitelnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Asset Management, ČSOB Factoring a skupinu Patria.⁹⁸

Pro realizaci výzkumu k této diplomové práci byly však vybrány pouze dvě stoprocentní dceřiné společnosti – ČSOB a ČSOB Pojišťovna.

Československá obchodní banka

Je spíše známá pod zkratkou ČSOB. Jedná se o bankovní instituci, která působí na českém a slovenském trhu finančních služeb. Poskytuje finanční služby pro fyzické osoby a podnikatelské subjekty. Tato banka obsluhuje přibližně 3,1 milionu klientů a je vlastněna belgickou bankou KBC spadající do finanční skupiny KBC Group N.V.⁹⁹

ČSOB Pojišťovna

Je univerzální pojišťovnou, která umí krýt běžná rizika v každodenním životě i v podnikání. V současné době se stará o více než milion klientů z řad fyzických osob, živnostníků, firem i velkých korporací. Je také součástí skupiny KBC, takže zaručuje maximální kvalitu a jistotu. Na trhu se pohybuje již 25 let.¹⁰⁰

4.1.3 Kultura PEARL

PEARL definuje kulturu společností a způsob, jakým se její zaměstnanci chovají. Tato kultura silně podporuje spolupráce a je základem, na kterém staví obchodní strategii. Je to způsob, jak dělat věci, aby se stala referencí a byla považována za ty, kteří pozitivně přispívají společnosti.

⁹⁸ Online 2019, dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3985027/csob-investuje-do-inovaci-i-lidi-zisk-klesl-aktiva-pod-spravou-uvery-i-vklady-rostou.html>

⁹⁹ Online, 2018, dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Ceskoslovensk%C3%A1_obchodn%C3%AD_banka

¹⁰⁰ Online 2018, dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti>

PERFORMANCE – VÝKONNOST = Co slíbíme, splníme

EMPOWERMENT – ZMOCŇOVÁNÍ = Podporujeme kreativitu a talent každého zaměstnance

ACCOUNTABILITY – ZODPOVĚDNOST = Jsme osobně zodpovědní vůči našim klientům kolegům, akcionářům a komunitám

RESPONSIVENESS – VNÍMAVOST = Rychle a vstřícně reagujeme na návrhy, náměty, výzvy a úsilí našich kolegů, vedení i klientů

LOCAL EMBEDDEDNESS – LOKÁLNÍ UKOTVENÍ = Respektujeme rozmanitost našich týmů a klientů na různých klíčových trzích, a podle toho jednáme

Cílem skupiny je u všech zaměstnanců podporovat chování založené na respektu, vnímavosti a orientaci na výsledek. Tyto tři hodnoty na sebe vzájemně působí a jsou klíčem k realizaci strategie KBC i strategie ČSOB Pojišťovny.

RESPEKT = zacházíme se všemi lidmi jako sobě rovnými, jsme transparentní, vážíme si lidí za to, co dělají a kým jsou, věříme lidem

VNÍMAVOST = předvídáme a reagujeme rychle a vstřícně na návrhy, náměty, výzvy a snahy

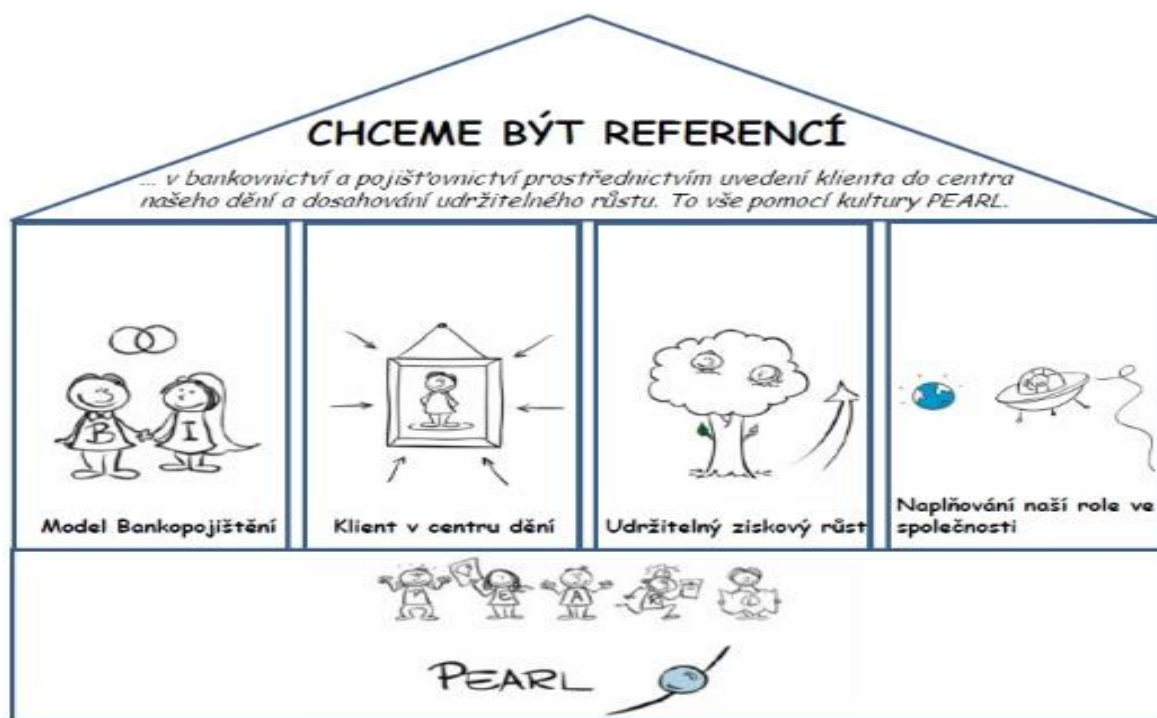
ORIENTACE NA VÝSLEDEK = dodáváme, co slíbíme, plníme cíl a dodáváme v požadovaném čase, nákladech a kvalitě

Obrázek č. 2 – Logo ČSOB a ČSOB Pojišťovny¹⁰¹



Obrázek č. 3 – Kultura skupiny KBC; Zdroj: Online 2018:

<http://www.mediar.cz/csob-meni-logo-pro-retail-a-kryje-online-rizika/>



Zdroj: Interní portál ČSOB Pojišťovny (dostupné pouze pro zaměstnance skupiny KBC)

102

¹⁰¹ Online 2018, dostupné z: <http://www.mediar.cz/csob-meni-logo-pro-retail-a-kryje-online-rizika/>

¹⁰² Interní portál ČSOB Pojišťovny

5 VÝZKUM

5.1. EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, tak cílem praktické části je navázat na získané poznatky a zjistit míru konfliktů na pracovišti a využívání prevence. Výzkum k diplomové práci byl stejně tak jako k práci bakalářské na téma: „*Motivace pracovníků ve vybraném podniku*“¹⁰³, realizován v ČSOB Pojišťovně v odboru makléřského obchodu, který se specializuje na makléřský obchod. Avšak k tomuto výzkumu z důvodu potřeby více respondentů byly dotazníky elektronicky rozeslány i do ČSOB Banky do jednoho konkrétního oddělení, které úzce spolupracuje s výše uvedeným oddělením v pojišťovně. Cílem je tedy potvrdit, či vyvrátit výše zmiňované teorie o šikaně na pracovišti a prevenci před konflikty jak ze strany nadřízených, tak i ze strany pracovníků samotných. Dále je zde důležitý faktor, který má vliv na vznik konfliktů a tím je, že více než půlka zaměstnanců je přesvědčena, že musí vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí. V práci je kladen důraz na otázku, zda respondenti musejí pracovat s osobou, o které vědí, že se jim snaží zhoršovat podmínky a neumožňuje jim přiblížit se k důležitému cíli. Dále je zde žádoucí zjistit, zda se dotázaní často na svém pracovišti setkávají s osobou, která vyvolává svým jednáním a chováním konflikty příliš často a na první pohled se zjevně jedná o úmysl. Úkolem je také prozkoumat, zda jsou respondenti schopni vnímat konflikty na pracovišti i pozitivně a nikoliv jen negativně. Nedílnou součástí výzkumu je zjistit více informací o šikaně ve skupině ČSOB a to konkrétně, jestli se účastníci ankety setkali na pracovišti s někým, kdo jim vyhrožoval a zda toto jednání probíhalo ze strany nadřízeného, nebo směrem od kolegů. Největší důraz v praktické části je kladen na hlavní hypotézu, která je v práci nejvíce rozebírána. Jedná se o to, zda „*Konflikty mezi pracovníky jsou převážně vyvolávány jednou konfliktogenní osobou.*“

¹⁰³ JEDLIČKOVÁ, Julie; *Motivace pracovníků ve vybraném podniku*; Praha; 2017; Bakalářská práce; Univerzita Jana Amose Komenského, Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc

Výsledky výzkumu by měly poukázat na problematické oblasti a naopak. Podle výstupů z dotazníkového šetření budou navrženy přijatelné způsoby, jak lépe předcházet, nebo pokud možno, jak se úplně vyhnout konfliktům na pracovišti.

5.2. HYPOTÉZY

H1. Konflikty mezi pracovníky jsou převážně vyvolávány jednou konfliktogenní osobou.

H2. Více jak 60 % pracovníků je přesvědčena, že musí vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí.

H3. Menšina lidí se setkala během svého pracovního života se šikanou na pracovišti ze strany nadřízeného pracovníka.

H4. Většina lidí se setkala během svého pracovního života se šikanou na pracovišti ze strany spolupracovníků.

5.3. POUŽITÉ METODY

K provedení výzkumu bylo využito dotazníkové šetření, které se skládá z otevřených a uzavřených otázek. Vzhledem k množství respondentů se jevila varianta písemného dotazování jako nejvíce vyhovující a nejlépe vystihující konkrétní problematiku.

Elektronický dotazník byl rozeslán 55 zaměstnancům jednoho odboru v ČSOB Pojišťovně a taktéž do jednoho odboru v ČSOB Bance, které spolu úzce spolupracují, avšak každý pracovník zaujímá různou pozici. Ať už se jedná o specialistu, který je v organizaci zaměstnán méně než rok, nebo o ředitele odboru. Otázka, která je zaměřená na pracovní pozici je otevřená a každý z respondentů ji musí vyplnit. Dotazník byl vytvořen se zaměřením na konflikty na pracovišti a jejich prevenci. Skládá se z dvaceti pěti otázek, přičemž pět z nich je otevřených. U těchto otázek lze očekávat, že respondent bude více konkrétní a detailněji popíše uvedenou problematiku. U zbylých dvaceti otázek mohli dotázaní vyjádřit svůj názor pomocí předem nastavených odpovědí. Dále jsou zde obsaženy pevně stanovené údaje o respondentovi, jako je doba působení v této firmě,

pohlaví a věk. Šetření probíhalo anonymně, čímž je dána spolehlivost záměru průzkumu. Respondenti byli s tímto faktem obeznámeni ještě před začátkem šetření, takže je zřejmé, že jejich odpovědi nemohou být v žádném případě zneužity. Dotazník byl vyplněn celkem 50 respondenty, tzn., že návratnost byla přibližně 90 %, takže tento výsledek lze považovat za velice směřodátný.

5.4. VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ

Jak je již uvedeno výše, dotazník byl elektronicky rozeslán padesáti pěti zaměstnancům ČSOB Pojišťovny a ČSOB Banky do dvou oddělení, které spolu úzce spolupracují, avšak každý tento tým má svého nadřízeného. Dále byl dotazník poslán i regionálnímu řediteli oblasti Praha. Z výzkumu nebyla vyřazena žádná odpověď. Odpovědi bylo nazpět obdrženo padesát.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 4 – Rozdělení podle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Procenta (celkem)
Muž	14	28 %
Žena	36	72 %

Zdroj: Autorská práce

Z této první tabulky vyplývá, že zastoupení žen na oddělení makléřského obchodu je vyšší (72 %), než mužů (28 %). Důvodů k tomu může být hned několik. Ženy bývají více empatické, svědomité, pečlivé a trpělivé. Právě trpělivost je vlastnost, kterou zde pracovník nejvíce potřebuje. Komunikace s makléři bývá občas opravdu náročná a kromě trpělivosti je zde na místě také velká dávka vytrvalosti. Jednání bývají složitá, často nelehká a trvají třeba i několik měsíců. Dalším faktem může být to, že práce v kanceláři není fyzicky náročná a zvládne ji de facto každá žena.

2. Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 5 – Rozdělení podle věkového rozmezí

Věkové rozmezí	Počet respondentů	Počet žen	Počet mužů	Procenta (celkem)
méně než 25 let	7	5	2	14 %
26 – 45 let	26	18	8	52 %
46 – 55 let	11	7	4	22 %
56- 65 let	6	6	0	12 %
65 let a více	0	0	0	0 %

Zdroj: Autorská práce

Ve sledovaném odboru, kde byl výzkum realizován, působí nejvíce zaměstnanců ve věku dvaceti šesti až čtyřiceti pěti let (52 %). Vzhledem k tomu, že počet vysokoškoláků v ČR stoupá, lze předpokládat, že největší zájem o pracovní pozice přichází právě ze stran „čerstvých“ absolventů, kteří ještě nemají praxi v oboru. Tito lidé jsou schopni rychle se naučit novým věcem, protože disponují kladným přístupem k učení a celkově se lépe začleňují do pracovního kolektivu. Druhá nejvíce početná skupina je ve věkovém rozmezí od čtyřiceti šesti do šedesáti pěti let (22 %). U této skupiny je evidentní, že se jedná o sedm žen a čtyři muže, kteří ve společnosti působí již delší dobu a řadí se mezi tzv. „držáky“. Třetí skupina je zastoupena 14 % a věková hranice pracovníků je méně než 26 let.

3. Jak dlouhou dobu v této firmě pracujete?

Tabulka č. 6 – Rozdělení podle délky působení ve společnosti

Počet let	Počet respondentů	Počet žen	Počet mužů	Procenta (celkem)
méně než 1 rok	5	4	1	10 %
2 – 5 let	22	16	6	44 %
6 – 8 let	4	2	2	8 %
9 -11 let	5	3	2	10 %
12 let a více	14	11	3	28 %

Zdroj: Autorská práce

Z výzkumu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců (44 %) působí ve firmě 2 – 5 let. Důvod může být prostý. Podle nejrůznějších doporučení odborníků je totiž dobré změnit pracovní pozici každých 5 let, jinak pracovníkům automaticky klesá plat. Dále se zde potvrzuje, že lidé ve věkovém rozmezí od čtyřiceti šesti do padesáti pěti let již nechtějí měnit práci a tudíž zůstávají ve společnosti zaměstnaní 12 a více let.

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tabulka č. 7 – Rozdělení podle pracovní pozice

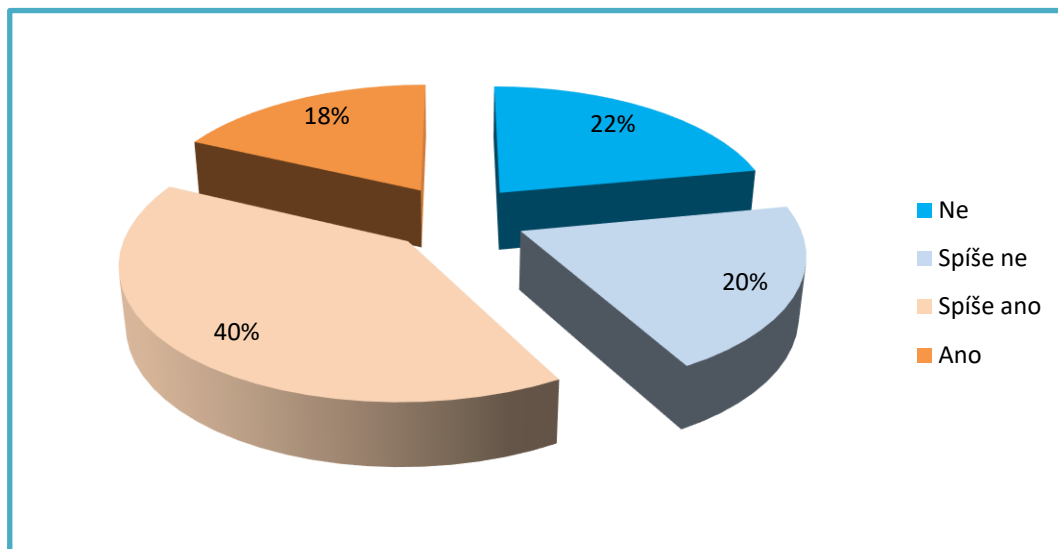
Pracovní pozice	Počet respondentů	Počet žen	Počet mužů	Procenta (celkem)
Specialista/ Specialistka PPR	4	4	0	8 %
Account manager	17	10	7	34 %
Account manager-senior	5	3	2	10 %
Regionální ředitel	1	0	1	2 %
Vedoucí týmu	2	0	2	4 %
Aplikační manažer	15	14	1	30 %
Aplikační manažer senior	6	5	1	12 %

Zdroj: Autorská práce

Otázka, která specifikuje pracovní pozice, byla položena jako otevřená. Nejvíce zaměstnanců na zkoumaných odděleních je zaměstnáno jako account manager v ČSOB Pojišťovně (34 %) a aplikační manažer (30 %) v ČSOB Bance. Account manageri a aplikační manažeři senioři působí ve společnosti déle jak 5 let. Hojné zastoupení (8 %) zaměstnanců tvoří specialisté PPR, kteří nastoupili do zaměstnání ihned po dokončení studia, nebo lidé z jiného oboru bez praxe. Týmy dále tvoří dva vedoucí pracovníci (muži), kteří byli do výzkumu taktéž zahrnuti, avšak bez odlišnosti odpovědí vzhledem k malému počtu responsí by výzkum mohl být znehodnocen.

5. Musíte pracovat s osobou, o které víte, že se Vám snaží zhoršovat podmínky a neumožňuje Vám přiblížit se k důležitému cíli?

Graf č. 1 – Práce s konfliktní osobou

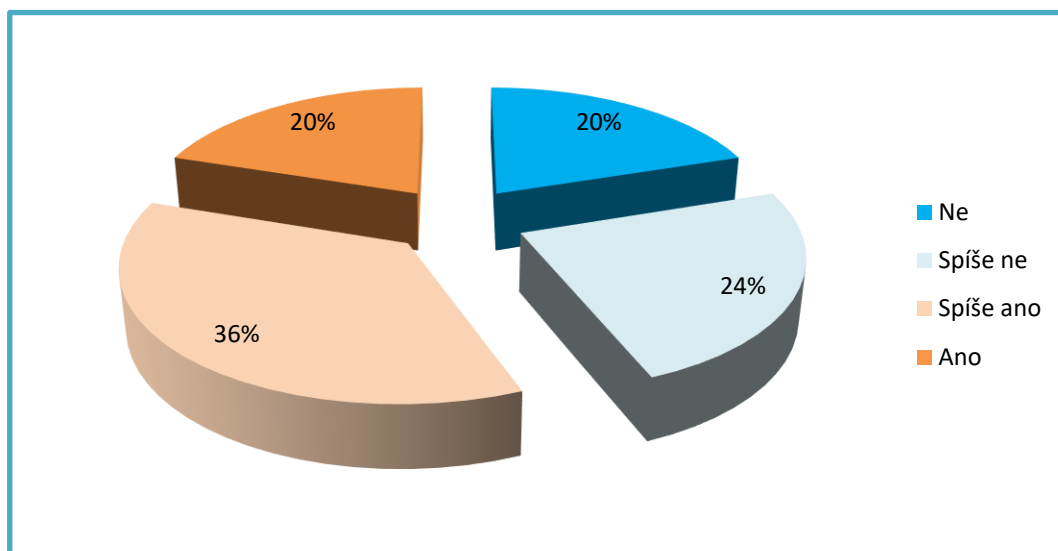


Zdroj: Autorská práce

Z grafu vyplývá, že celkem 40 % zaměstnanců spíše považuje na pracovišti alespoň jednu osobu za konfliktní, která se snaží spolupracovníkům zhoršovat podmínky k práci. Dalších 18 % respondentů odpovědělo, že musejí stoprocentně pracovat s osobou, která jim neumožňuje se přiblížit k důležitému cíli. Zbytek dotázaných pracovníků odpovědělo, že nevnímají žádného kolegu, který by jim nějakým způsobem komplikoval práci.

6. Setkáváte se často na svém pracovišti s osobou, která vyvolává svým jednáním a chováním konflikty příliš často a schválně?

Graf č. 2- Práce s osobou, která vyvolává konflikty úmyslně



Zdroj: Autorská práce

Z výzkumu vyplývá, že celkem 56 % pracovníků se často na svém pracovišti setkává (36 % - spíše ano, 20 % - ano) s osobou, o které ví, že vyvolává svým jednáním konflikty úmyslně a často. Zbýlých 44 % zaměstnanců si není tohoto chování u kolegů vědoma.

7. Pokud ano, jak se zachováte v případě vyvolaného konfliktu?

Vyhodnocení odpovědí, které se vyskytovaly nejčastěji:

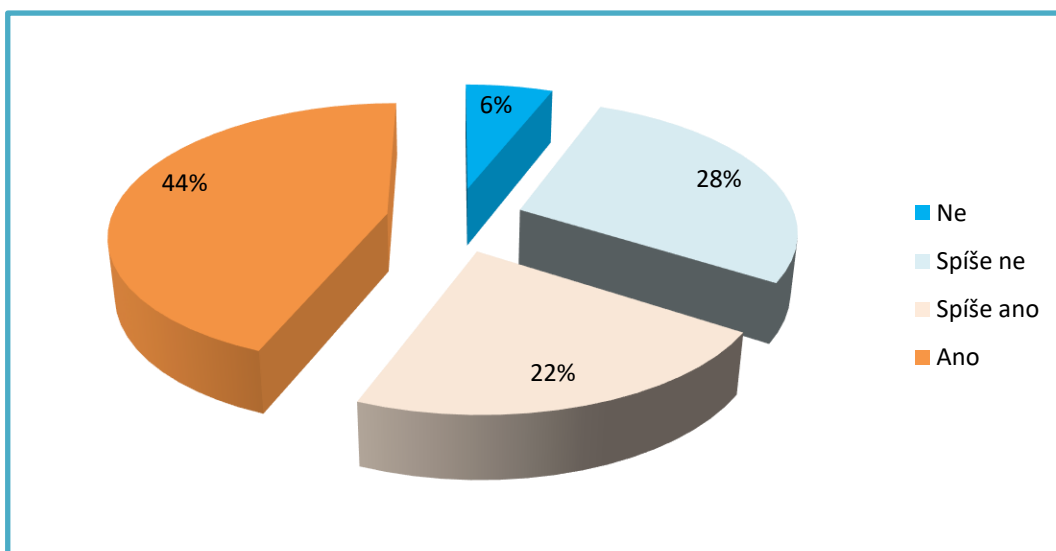
- 1. Vyjádření vlastního názoru na situaci** („Nechám se vyprovokovat a ihned sdělím svůj názor“; „Zachovám klid a vše se snažím vysvětlit.“; „Jsem frustrovaná do doby vyřešení, tj. Snažím se problém vyřešit co nejdříve“; „Řeknu svůj názor/pohled na daný problém, ale do dlouhých diskuzí se nepouštím, jelikož vím, že tato osoba není schopná jiného pohledu na věc, sebereflexe“; „Jakožto nekonfliktní typ se snažím klidně dojít ke konsenzu i přes již vyvolaný konflikt“; „Vyjádřím svůj názor“)
- 2. Vyřešení konfliktu vymezením se/ ustoupením** („Snažím se vše urovnat bez zbytečných hádek. Spíše ustoupím a myslím si své.“; „Vymezím se“; „Snažím se

to pokud možno ignorovat, ale pokud to trvá, nenechám si to libit“; „Pokud se netýká mne, tak se nezapojuji“; „Dané osoby si nevšímám“; „Spíše se nezapojuji. V krajní situaci se snažím konfliktní situaci zklidňovat nebo raději i chybu vezmu na sebe - aby byl klid.“)

3. Řešení konfliktu s nadřízeným/ jinou osobou („Osobním pohovorem a vytýkacím dopisem“; „Jdu ihned za vedoucím“)

8. Máte na pracovišti osobu, která Vás svým chováním nějakým způsobem „vytáčí“?

Graf č. 3 – Chování kolegy/spolupracovníka/nadřízeného

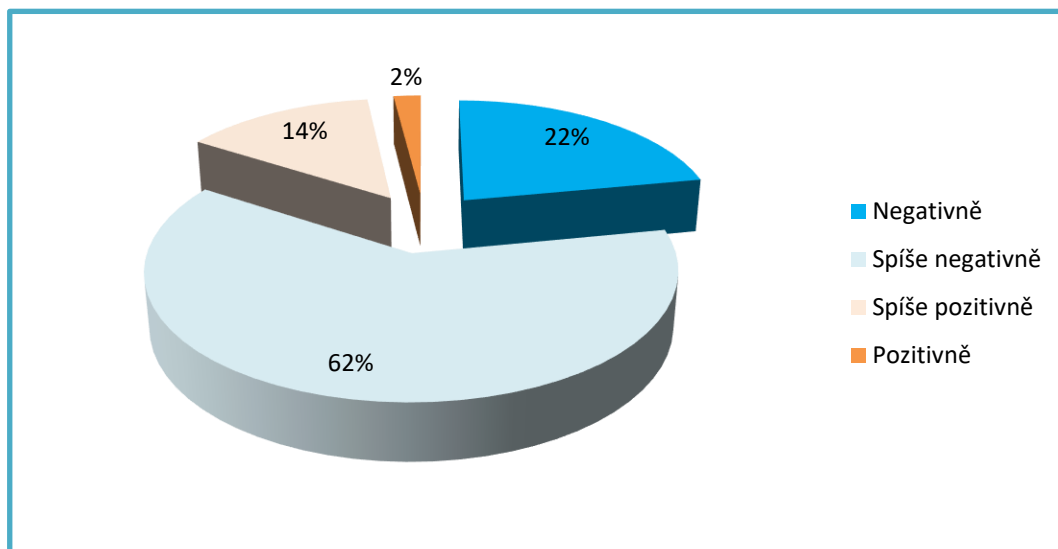


Zdroj: Autorská práce

U této otázky odpovídá 44 % respondentů rozhodným ano a skoro polovina zaměstnanců uvádí, že má na pracovišti osobu, která je svým chováním tzv. „přivádí do varu“. Dalších 22 % zaměstnanců odpovědělo, že také spíše vnímají chování kolegů, avšak nevěnují tomu pozornost.

9. Vnímáte konflikty s kolegy spíše pozitivně, nebo negativně?

Graf č. 4 - Vnímání konfliktů

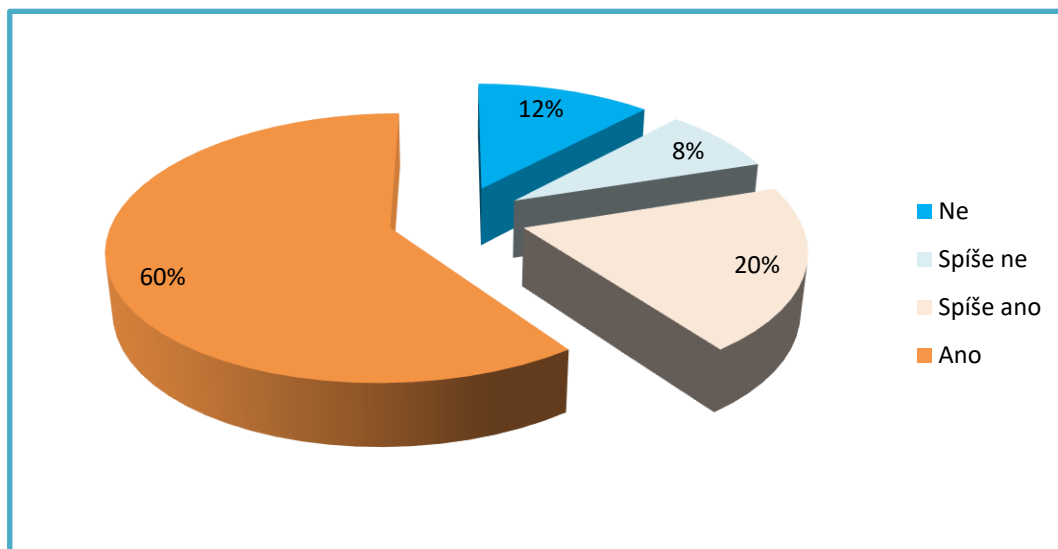


Zdroj: Autorská práce

Z grafu číslo čtyři vyplývá, že 62 % zaměstnanců skupiny ČSOB vnímá konflikty spíše negativně. Pouze 2 % pracovníků dokáže konflikty brát pozitivně a vzít si z každého rozporu ponaučení.

10. Víte, co znamená pojem Time management?

Graf č. 5- Znalost pojmu Time management

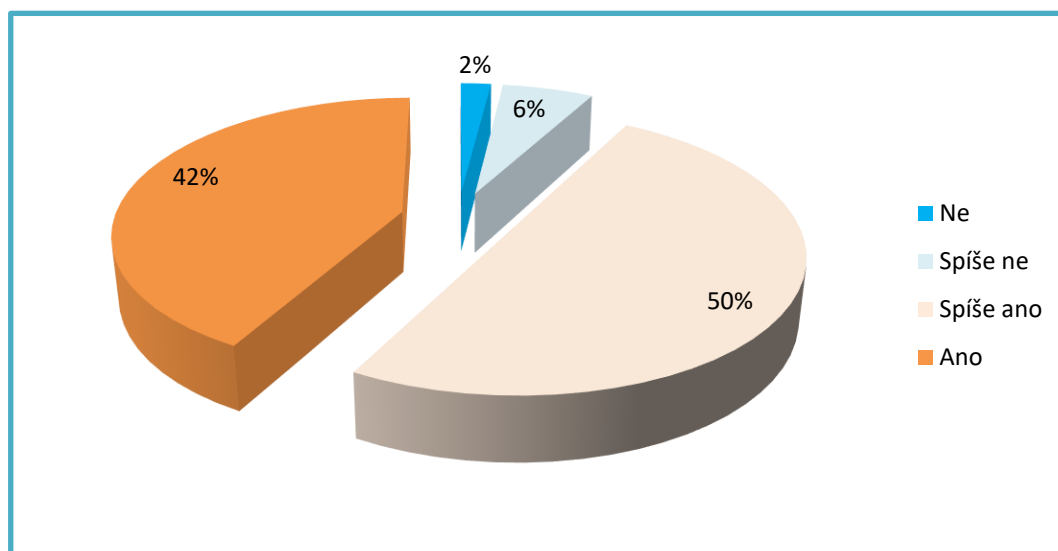


Zdroj: Autorská práce

Z výzkumu vyplývá, že 60 % respondentů zná pojem Time management. Dalších 20 % dotazovaných uvedlo, že má o tomto pojmu povědomí.

11. Jste díky efektivnímu plánování a dobrému rozvržení své práce méně ve stresu?

Graf č. 6- Efektivní plánování své práce

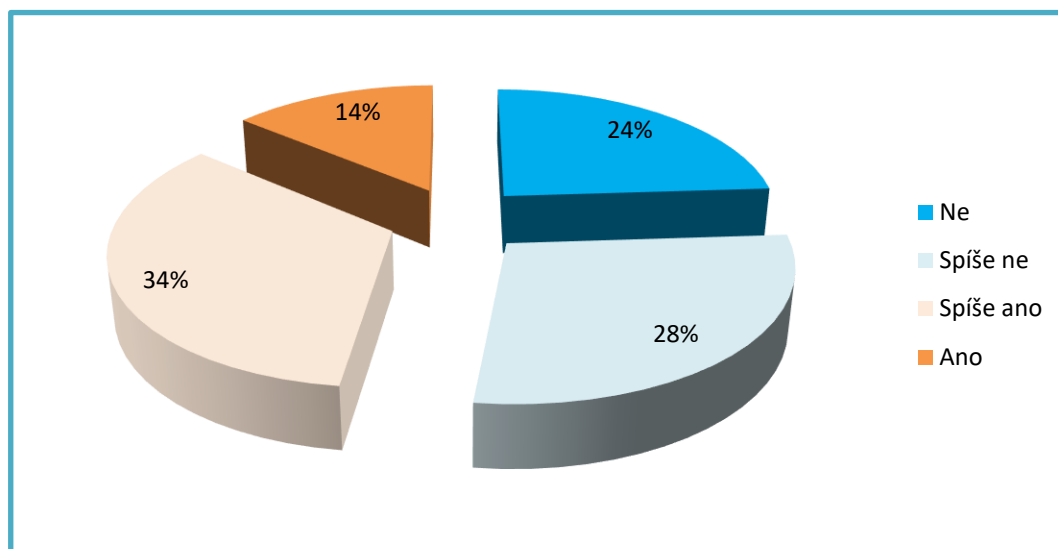


Zdroj: Autorská práce

Dobrou zprávou je, že díky efektivnímu naplánování své práce je 50 % zaměstnanců méně ve stresu a dalších 42 % uvedlo, že na ně plánování práce působí také spíše pozitivně. Pouze na 2 % pracovníků dobré rozvržení práce nemá vliv.

12. Máte pocit, že musíte vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí?

Graf č. 7 – Vykonávání práce navíc

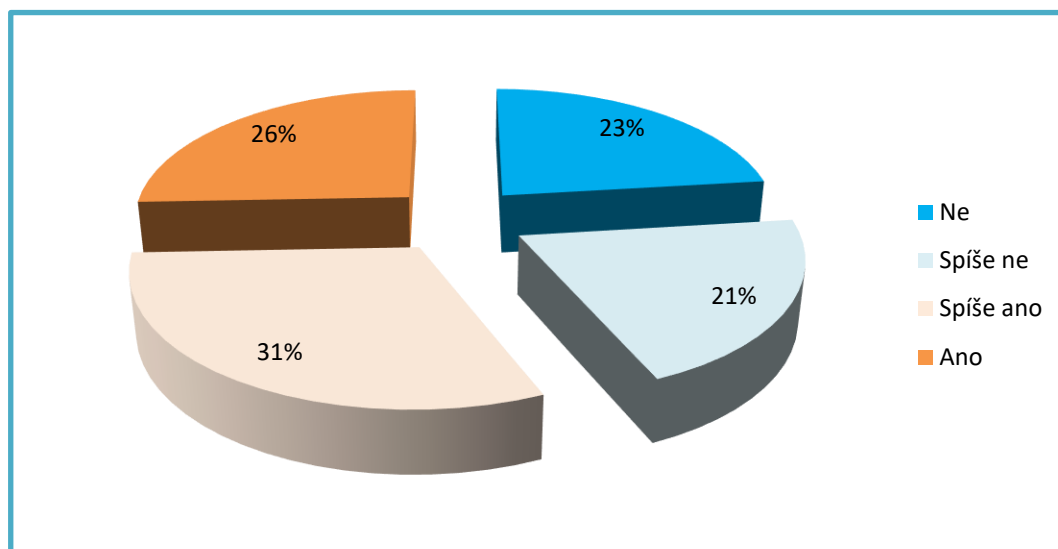


Zdroj: Autorská práce

U této otázky jsou odpovědi celkem vyvážené. Zaměstnanci uvedli, že 34 % z nich spíše vykonává úkoly nad rámec své kvalifikace a současně 28 % z dotázaných odpovědělo, že spíše tento pocit nemají. Dále převažuje o 10 % odpověď, že rozhodně nemusejí vykonávat práci nad rámec svých kompetencí.

13. Pokud ano, máte pocit, že Vám ubírají čas na práci, která by měla být Vaší náplní?

Graf č. 8- Nedostatek času na vlastní práci

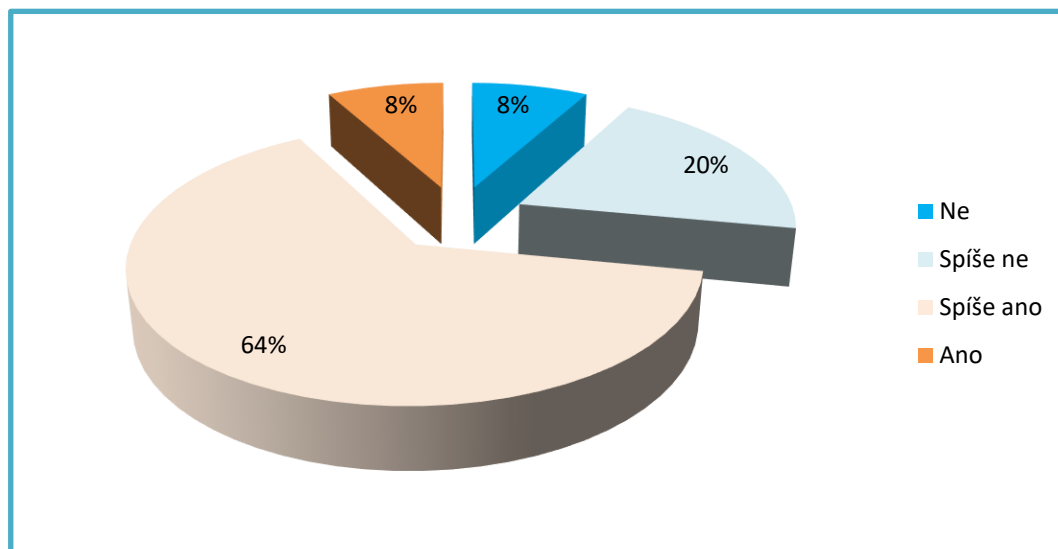


Zdroj: Autorská práce

Z grafu je vidět, že u těch, kteří na předchozí otázku odpověděli, že musejí vykonávat úkoly nad rámec svých kompetencí, tak mají pocit, že tyto činnosti jim ubírají čas na svoji práci.

14. Stáváte se v důsledku únavy a přepracování více konfliktní osobou?

Graf č. 9- Vliv přepracovanosti na míru konfliktů

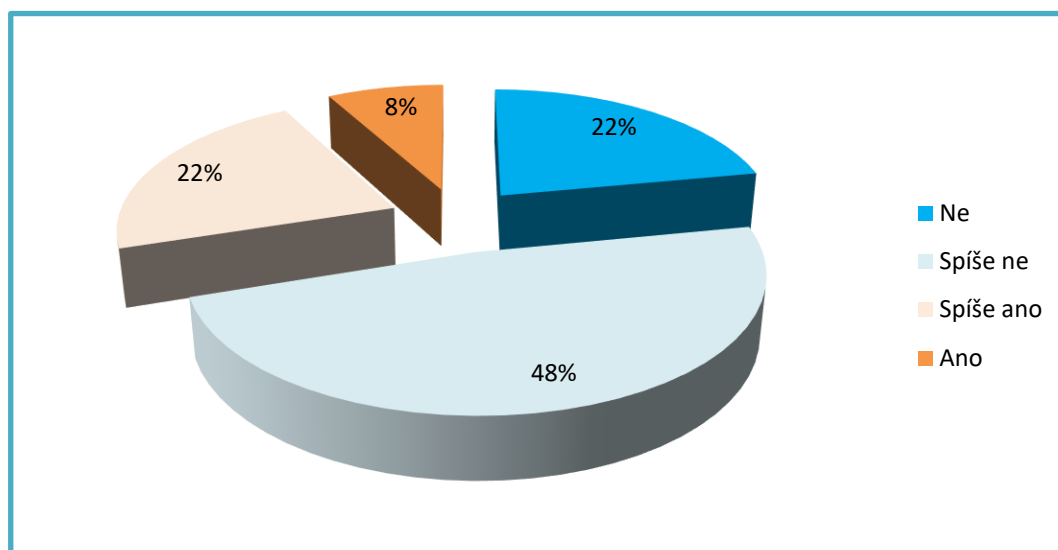


Zdroj: Autorská práce

Z grafu číslo devět je zřejmé, že více jak polovina zaměstnanců odpověděla, že se v důsledku přepracování stává více konfliktní osobou. Konkrétně má tento pocit 64 %.

15. Dostáváte se do konfliktu s kolegy kvůli odlišnému názoru na pracovní postup?

Graf č. 10 – Konflikty s kolegy kvůli názoru na pracovní postup

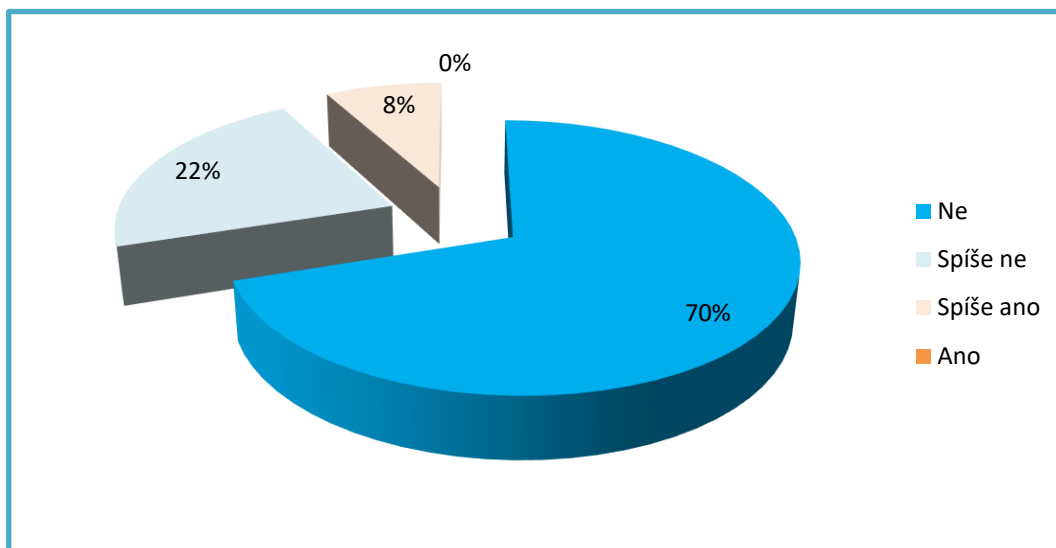


Zdroj: Autorská práce

Zde respondenti odpověděli, že se ze 48 % spíše nedostávají do konfliktů s kolegy kvůli odlišnému názoru na pracovní postup. Pouze 8 % označilo odpověď, že ke sporům s kolegy kvůli postupu dochází.

16. Dochází mezi Vámi a Vaším nadřízeným k častým střetům/potyčkám?

Graf č. 11- Konflikty s nadřízeným



Zdroj: Autorská práce

Z pohledu zaměstnanců je vztah s nadřízeným velice dobrý. Dokonce 70 % pracovníků skupiny ČSOB odpovědělo, že mezi nimi nedochází k žádným potyčkám s vedoucím týmu.

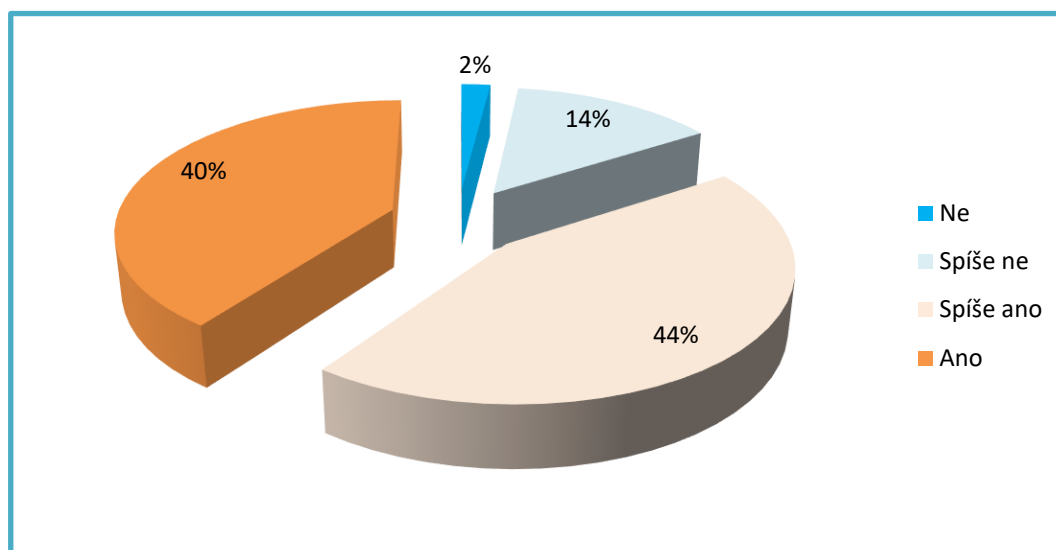
17. Pokud ano, z jakých důvodů?

Vyhodnocení odpovědí, které se vyskytovaly nejčastěji:

1. Splnění zadaného úkolu v neadekvátním čase
2. Nadřízený není oslovitelný, nelze s ním navázat a vést stálý dialog
3. Řešení problému pouze podle jeho názoru – neexistence kompromisu

18. Máte s Vaším nadřízeným přátelský vztah?

Graf č. 12 – Vztah s nadřízeným

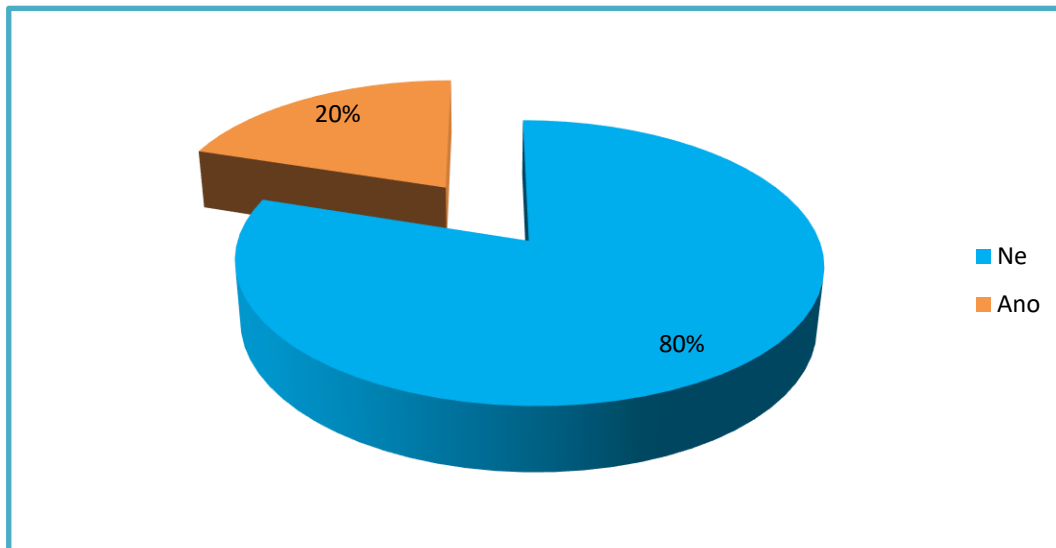


Zdroj: Autorská práce

Respondenti zde uvádí, že 88 % z nich má kladný vztah s jejich vedoucím pracovníkem. Pouze 2 % zaměstnanců uvedlo, že nemají přátelský vztah a dalších 14 % označilo odpověď, že spíše nemají pozitivní vztah.

19. Setkal/a jste se ve svém zaměstnání s někým kdo Vám vyhrožoval?

Graf č. 13- Vyhrožování v zaměstnání



Zdroj: Autorská práce

Z tohoto grafu je na první pohled zřejmé, že 80 % respondentů se nikdy za svůj život nesešlo ve svém zaměstnání s někým, kdo by jim vyhrožoval. Na druhou stranu 20 % zaměstnanců odpovědělo, že se s touto problematikou během své kariéry osobně setkalo.

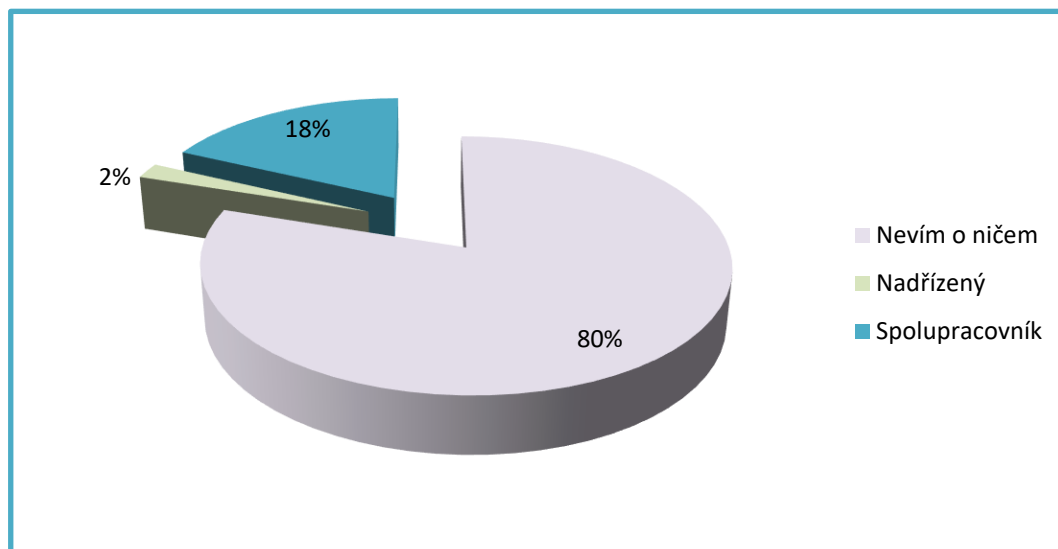
20. Pokud ano, jakým způsobem?

Vyhodnocení odpovědí, které se vyskytovaly nejčastěji:

1. Výhrůžky ztrátou zaměstnání a zničení kariéry v oboru
2. Agrese, pomlouvání, nevhodné sms a ponižování
3. Obvinění z rasové nesnášenlivosti

21. Z které strany toto jednání probíhalo?

Graf č. 14- Vyhrožování v zaměstnání 2

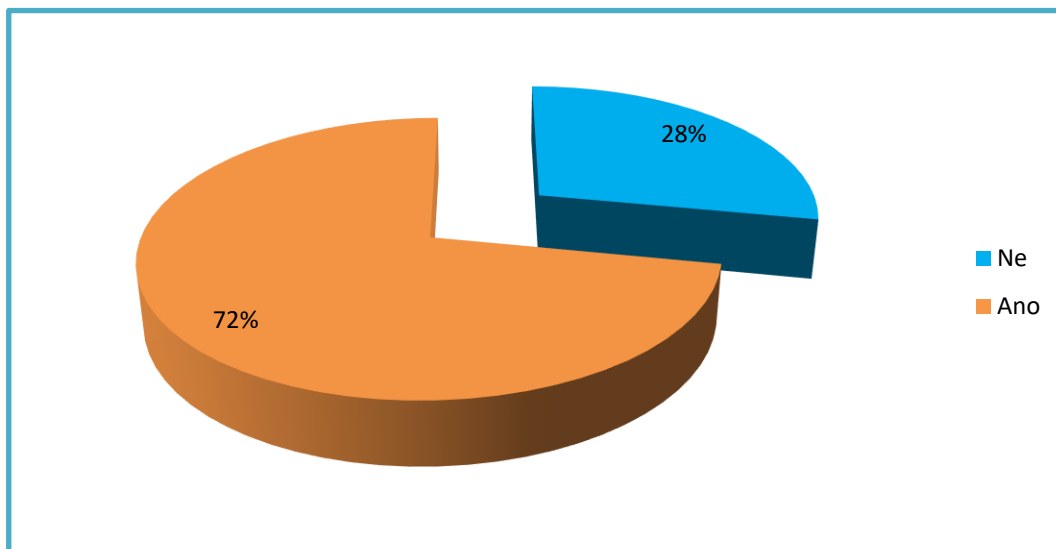


Zdroj: Autorská práce

Zde 18 % respondentů odpovědělo, že vyhrožování v zaměstnání probíhalo od jejich kolegů. Ostatní uvedli, že toto jednání probíhalo ze stran vedoucího pracovníka.

22. Setkal/a jste se ve svém zaměstnání s někým, kdo byl nějakým způsobem (fyzicky nebo psychicky) šikanovaný?

Graf č. 15- Šikana spolupracovníka/kolegy



Zdroj: Autorská práce

U otázky číslo dvacet dva odpovědělo 72 % dotázaných, že se setkali ve svém zaměstnání s osobou, která byla šikanovaná. Zbýlých 28 % uvedlo opak, tzn., že nebyli nebo si nejsou vědomi šikany u svého spolupracovníka.

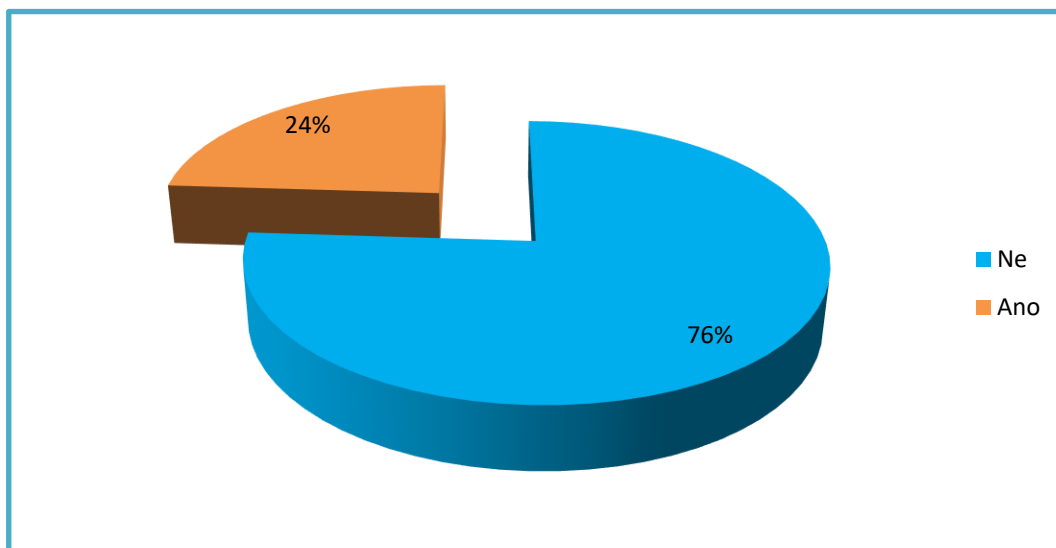
23. Pokud ano, jakým způsobem?

Vyhodnocení odpovědí, které se vyskytovaly nejčastěji:

- 1. Slovní urážení/ útoky, pomluvy za zády, posměšky, veřejné ponižování**
- 2. Neustálá kontrola v zaměstnání, přetěžování dané osoby nadměrnou prací/nebo naopak její přehlížení, psychická šikana**
- 3. Rasismus/ Obvinění z rasové nesnášenlivosti**

24. Stal/a jste se během své pracovní kariéry obětí šikany?

Graf č. 16- Šikana respondenta během pracovní kariéry

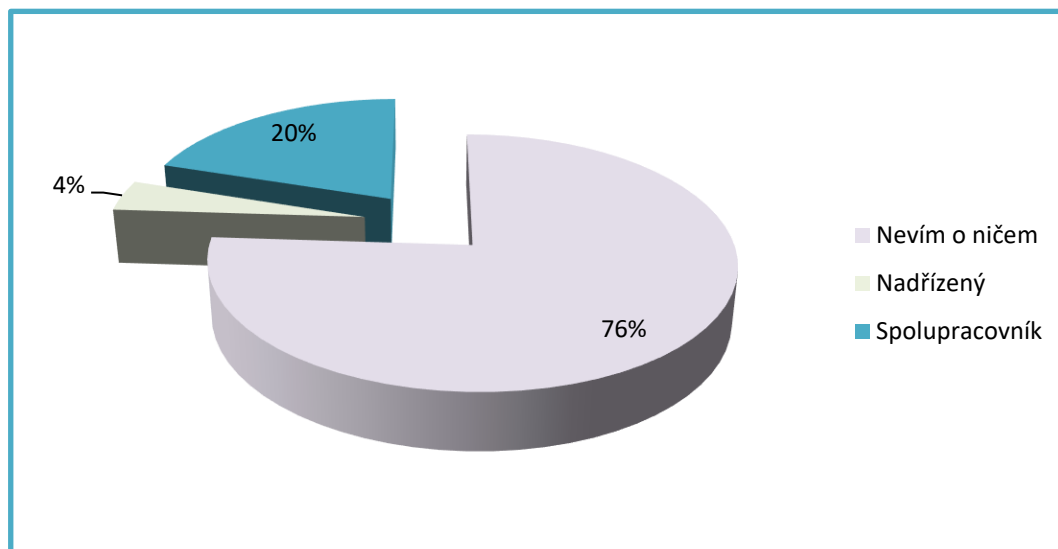


Zdroj: Autorská práce

Z grafu číslo šestnáct vyplývá, že nadměrná většina (76 %) dotázaných se nestala obětí šikany. Oproti tomu 24 % pracovníků uvedlo opak.

25. Z které strany toto jednání probíhalo?

Graf č. 17- Šikana respondenta během pracovní kariéry 2



Zdroj: Autorská práce

Tento graf potvrzuje informace, které jsou uvedeny u předchozí otázky číslo dvacet čtyři. Zde je dokázáno, že 76 % respondentů si není vědomo žádné šikany během své pracovní kariéry. Dále 20 % dotázaných uvedlo, že byli obětí šikany ze strany svých kolegů a pouze u 4 % pracovníků probíhalo toto jednání směrem od nadřízeného.

5.5. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

K uskutečnění výzkumu byla zvolena metoda, kde jsou pro lepší přehlednost rozdělení pracovníci podle různých kritérií a to dle pohlaví, věku, délce působení v této společnosti a současné pracovní pozice. Z tabulky č. 1 vyplývá, že největší zastoupení z respondentů podle pohlaví tvoří ženy (72 %). Dále zde převažují pracovníci ve věku v rozmezí od 26 do 45 let. Skoro polovina (44 %) dotázaných působí v této společnosti 2 – 5 let. Nejvíce pracovníků účinkuje na pozici account manager a to přesně 17 z 50 dotázaných.

Ze zrealizovaného výzkumu vyplývá, že mezi zaměstnanci ve vybrané skupině ČSOB- konkrétně v bance a v pojišťovně v oboru, který se věnuje makléřskému obchodu, se vyskytují konflikty. Před zahájením výzkumu byly stanoveny čtyři hypotézy, které budou na základě výsledků buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Hypotézy byly navrženy na základě odborné literatury v teoretické části.

HYPOTÉZY

H1. Konflikty mezi pracovníky jsou převážně vyvolávány jednou konfliktogenní osobou.

První hypotéza byla potvrzena. O tomto faktu se lze přesvědčit u otázky číslo pět, kde celkem 58% zaměstnanců odpovědělo, že na svém pracovišti považuje alespoň jednu osobu za konfliktní, která se snaží zhoršovat podmínky k práci. I otázka číslo šest tuto domněnku potvrzuje. Z výzkumu vyplývá, že 56% dotázaných si je vědoma, že na pracovišti přichází do styku s osobou, která vyvolává svým jednáním konflikty úmyslně a velmi často. K této hypotéze se vztahovala i otázka číslo sedm, která byla otevřená a respondenti tak mohli lépe vystihnout zkoumanou záležitost. Nejvíce dotázaných odpovědělo na otázku, jakým způsobem se zachovají v případě již vzniklého konfliktu, že ihned vyjádří vlastní názor na situaci a tím daný problém vyřeší. Jako druhá nejčastěji vyskytující se odpověď bylo vyhnout se konfliktu ustoupením a ignorací, aby dále nedocházelo ještě k většímu sporu. Jako poslední varianta je volena jít za nadřízeným, nebo jinou kompetentní osobou a danou věc diskutovat tímto směrem. Další otázka je zaměřena na osobu, která svým chováním a jednáním ostatní spolupracovníky rozčiluje.

Zde odpovědělo celkem 66 % respondentů, že mají na pracovišti takového kolegu nebo kolegyni. Otázka číslo devět byla zaměřena na problematiku týkající se pozitivního vnímání konfliktů. Ukázalo se, že pouze 2 % zaměstnanců umí střety se spolupracovníky brát kladně. Dle doporučení Plamínka¹⁰⁴ je potřeba vycházet ze dvou zpravidla nepsaných základních lidských práv – právo odlišovat se a originálně myslet. Tuto problematiku lze označit za slabé místo ve společnosti, a proto v této práci bude navržena varianta řešení na zlepšení vztahů mezi kolegy.

H2. Více než 60% pracovníků je přesvědčeno, že musí vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí.

K této hypotéze sejevilo jako žádoucí zjistit, zda mají pracovníci povědomí o pojmu „*time management*“. Z výzkumu vyplývá, že pouze 20% respondentů výše uvedený pojem nezná, avšak díky efektivnímu naplánování své práce je 92% zaměstnanců méně ve stresu. Je zřejmé, že o plánování práce podvědomě vědí, avšak neznají přesnou terminologii a význam pojmu. Z realizovaného průzkumu vyplývá, že zaměstnanci v odboru makléřského obchodu spíše nemají pocit, že by vykonávali práci nad rámec svých kompetencí. Tento názor sdílí celkem 52 %. Avšak lidi, kteří mají opačný názor, tzn., že musejí vykonávat práci nad rámec svých kompetencí, mají dojem, že tyto činnosti jim ubírají čas na svoji práci (48 %). S touto hypotézou se pojí i otázka číslo čtrnáct, kde více než polovina zaměstnanců odpověděla, že se v důsledku přepracování stává více konfliktní osobou (64 %). Dobrým zjištěním je, že se respondenti ze 48 % spíše nedostávají do konfliktů s kolegy kvůli odlišnému názoru na pracovní postup. Pouze 8 % označilo odpověď, že ke sporům s kolegy kvůli postupu dochází. Z těchto výsledků je jasné, že hypotéza číslo dvě nebyla potvrzena.

¹⁰⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha. Grada. 2006 str. 30-31, ISBN:80-247-1092-7

H3. Menšina lidí se setkala během svého pracovního života se šikanou na pracovišti ze strany nadřízeného pracovníka.

Hypotéza číslo tři byla potvrzena. Lze konstatovat, že vztah zaměstnanců s jejich nadřízeným je v této společnosti velice dobrý. Dokonce 92 % pracovníků skupiny ČSOB odpovědělo, že mezi nimi a vedoucím nedochází k potyčkám. Zbýlých 8 % dotázaných uvedlo, že nejčastějšími příčinami ke vzniku konfliktů jsou vysoké nároky na splnění zadaného úkolu v neadekvátním čase, že s nadřízeným nelze navázat kontakt a vést s ním dialog a v neposlední řadě neexistence kompromisu při řešení případných problémů. Z další otázky, která je zaměřená na vztah mezi zaměstnanci a nadřízeným vyplývá, že 88 % má přátelský vztah. Pouze 16 % respondentů uvádí opak. Dvacet procent pracovníků dále uvádí, že se během své pracovní kariéry setkali s někým, kdo jim vyhrožoval. Toto jednání u 2 % probíhalo ze strany vedoucího pracovníka a z 18 % ze strany spolupracovníků. Nejčastějším projevem byly výhrůžky ztrátou zaměstnání a zničení kariéry v oboru, agrese, pomlouvání, nevhodné sms, ponižování a také obvinění z rasové nesnášenlivosti.

H4. Většina lidí se setkala během svého pracovního života se šikanou na pracovišti ze strany spolupracovníků.

Hypotéza číslo čtyři byla také potvrzena. Dle sdělení 72 % dotázaných bylo zjištěno, že se ve svém zaměstnání setkali s někým, kdo byl šikanovaný. Nejčastějšími projevy tohoto chování je slovní urážení/ útoky, pomluvy za zády, posměšky, veřejné ponižování, neustálá kontrola v zaměstnání, přetěžování dané osoby nadměrnou prací/nebo naopak její přehlížení, psychická šikana a dále opět obvinění z rasové nesnášenlivosti. Jako další k potvrzení této hypotézy slouží otázka číslo dvacet čtyři, kde bylo zjištěno, že nadměrná většina dotázaných se osobně nestala obětí šikany, avšak zbylých 24 % se považuje za oběť. Zde uvádí, že 20 % z nich bylo týráno ze strany spolupracovníků a 4 % ze strany nadřízeného.

6 DOPORUČENÍ

6.1. IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST

Na základě výsledků průzkumu a vyplývajících zjištění se jeví jako vhodné zamyslet se nad propojeností faktorů spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Jsou spokojenější zaměstnanci výkonnější, nebo výkonnější jsou spokojenější? Vztah mezi těmito aspekty nepochybně existuje.

Nespokojenost je způsobena nejčastěji rozdílnými pracovními podmínkami mezi zaměstnanci. Mnohokrát bývají příčinou pocity nespravedlnosti finančního či osobního nedocení, omezené pravomoci nebo špatné vztahy na pracovišti. Pokud však tyto okolnosti trvají dlouhou dobu, mohou pracovníky vést k odchodu.

Právě špatné vztahy na pracovišti a s tím spojený častý vznik konfliktů jsou jedním z činitelů, které se vyskytují i ve společnosti, kde probíhal výzkum k této diplomové práci. Jak je uvedeno v teoretické části dle Čakrtova studie¹⁰⁵, kterou prezentuje ve své knize, tak nejčastěji vyskytující se typ konfliktů je, že jeden pracovník si stěžuje na práci jiného. Další z četnějších odpovědí uvádí situaci, kdy pracovník obviňuje druhého z nečestnosti, zlé vůle atp.. Zde se výzkum také shoduje, protože celkem 58 % respondentů má na pracovišti osobu, která je konfliktní, vyvolává spory a zhoršuje ostatním vědomě podmínky k práci.

Další slabé místo lze spatřit v přetěžování osoby nadměrnou prací, přílišnými nároky a požadavky, nebo naopak jejím přehlížením. U hypotézy číslo čtyři je vidět, že nadpoloviční většina (72 %) se setkala v zaměstnání s někým, kdo byl šikanovaný a právě v důsledku této skutečnosti je pak na osobu vyvíjen nátlak. Výzkum též potvrdil shodu s Čakrtovým tvrzením, které je uvedeno v teoretické části na straně dvacet tři. Nejvíce zaměstnanců si stěžuje, že jsou na něj kladeny vysoké nároky a považují se za diskriminované.

¹⁰⁵ Zdroj: ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha, Management Press, 2000. 40 s. ISBN: 8085943816

Problematické místo lze spatřit i ve vnímání konfliktů mezi pracovníky. Pouze 2 % zaměstnanců je schopno brát střety pozitivně, přičemž dle Plamínka¹⁰⁶ je důležité nahlížet na rozpor kladně.

Z průzkumu vyplývá, že ještě jedním slabým místem je u pracovníků obecná neznalost předmětu Time management. Zaměstnanci mají povědomí o tom, co znamená efektivně si naplánovat svůj čas v práci, ale v odborné terminologii mají někteří (20 %) mezery.

6.2. VARIANTY ŘEŠENÍ

V předchozí kapitole byla identifikována čtyři slabá místa, která vyplynula ze zrealizovaného průzkumu. Je obecně známo, že neexistuje stoprocentní recept jak předejít konfliktům na pracovišti. Existují však různé rady a doporučení, jak k dobré atmosféře přispět a negativní projevy alespoň zmírnit. V tomto oddílu budou navržena řešení, která by měla vést v organizaci k eliminaci příčin vzniku konfliktních situací.

1. Časté střety na pracovišti způsobené jednou konfliktogenní osobou lze řešit mimo jiné lepší vzájemnou komunikací mezi kolegy. Při vzniku konkrétního sporu by bylo dobré hned na začátku provést analýzu a dobrat se tím k podstatě problému. Prvním krokem je popsat konkrétní chování, které považujeme za problémové. Dalším důležitým bodem je zamyslet se nad tím, jakým chováním se na vzniku konfliktu mohu podílet já osobně. Dále jakým způsobem se na vzniku podílí organizace, nebo okolí a zda si je druhá strana vědoma svého problémového chování a v posledním kroku je potřeba si ujasnit, zda se takto chová spolupracovník záměrně.¹⁰⁷ Po vyjasnění těchto otázek lze snadněji dojít ke konsenzu mezi účastněnými. Samozřejmě je důležitá i prevence, aby k těmto situacím vůbec nedocházelo. Doporučením je častější výměna názorů mezi kolegy a větší snaha o vzájemné porozumění při prosazování názorů a zájmů. Jeví se jako

¹⁰⁶ PLAMÍNEK, Jirí. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha. Grada. 2006 str. 30-31, ISBN:80-247-1092-7

¹⁰⁷ Online, 2019 dostupné z: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/konflikty.html

žádoucí, aby pracovníci i jejich nadřízení byli dostatečně informováni a poučeni ohledně konfliktních situací a v neposlední řadě se je naučili zvládat a řešit. Zde je uvedeno několik navrhovaných řešení ke snížení výskytu konfliktních situací:

- Snaha konflikt vyřešit v co nejbližším možném termínu a neodkládat jej, jinak se spor bude více prohlubovat
- Snaha ovládat své emoce a konflikt řešit racionálním způsobem projevu vlastního názoru
- Větší angažovanost ze strany nadřízeného při řešení konfliktů u jeho zaměstnanců – pokud možno zkrácení doby mezi vznikem konfliktu a vstupem do konstruktivní diskuse
- Častější týmová spolupráce
- Potřeba uvědomit si, že cílem není výhra, ale nalezení kompromisu

2. V případě, kdy je oběť vystavena systematickému šikanování ze strany svých kolegů nebo nadřízeného se doporučuje rychle utéci pryč, než následně skončit v blázinci. Další radou je začít se bránit co nejdříve. Nenechat věc zajít příliš daleko. V rámci možností je nejlepší se tyranovi vyhýbat. Pokud je to možné, tak jeho jednání dokumentovat pro případnou stížnost nadřízenému či odborům. Samozřejmě je také důležité o mobbingu hovořit. Podstatnou roli zde hraje právě nadřízený pracovník, který by měl podporovat otevřenou diskusi o mezilidských vztazích na pracovišti. Neměl by povzbuzovat zesměšňování, pomlouvání a ignorování jakékoli agrese. Navrhované varianty řešení ke snížení výskytu mobbingu z pozice manažera jsou následující:

- Ihned vstoupit do řešení konfliktů mezi pracovníky, nikoliv chování podporovat
- Okamžité řešení situace v případě, když zjistí, že se jedná u jeho podřízených o mobbing
- Více se zamyslet nad prevencí a jak nejlépe problému zabránit
- Vytvářet příjemné pracovní prostředí – podporovat své podřízené, pracovat s radostí, vtipem
- Utvářet vzájemnou důvěru

3. Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že pouze 2 % dotázaných umí vnímat již vzniklé konflikty pozitivně. Ne vždy však musí mít konflikty pouze negativní důsledky. V zájmu nadřízených je, aby právě typy kladných konfliktů byly podněcovány, protože:

- Konflikt podněcuje změny (tam, kde není konflikt, není změna – neměnnost znamená stagnaci, konflikt znamená vývoj)
- Konflikt podněcuje tvořivost a inovace (konflikty nás nutí myslet, nacházet nová řešení)
- Konflikt zlepšuje kvalitu rozhodování (nacházíme více variant řešení, hledáme optimální variantu)
- Konflikt rozvíjí přizpůsobivost (jsou testem přizpůsobivosti – kdo je není schopen řešit, není schopen se adaptovat na změny)
- Vyřešený, otevřený konflikt uvolňuje napětí¹⁰⁸

Nejdůležitější pozitivní funkcí konfliktů je právě upevňování vztahů ve skupině. Doporučením pro tuto problematickou oblast je větší informovanost zaměstnanců formou školení emoční inteligence, které probíhá každý rok pro všechny společnosti skupiny KBC. Následkem toho budou mít pracovníci větší povědomí o pozitivním vnímání a tím pádem se budou moci na vzniklé spory dívat i kladným způsobem.

¹⁰⁸ Online 2019, dostupné z:

https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PVOCH/Konflikty_a_jejich_reseni-prednaska.pdf

4. Posledním místem, které bylo vyhodnoceno jako slabé, ve zkoumaných dvou odborech je neznalost pojmu time management. Z anglického výrazu doslovně přeloženo jako řízení času. Ve skutečnosti se neřídí čas, avšak přístup k sobě, práci, svým zálibám atp.. U account managerů, kterých je ve zkoumaném vzorku nejvíce, je určitě klíčové umět si určit priority a stanovit cíle. Odměnou je méně stresu a více času pro svou rodinu a kamarády. Variant řešení pro tyto zaměstnance je hned několik jak začít:

- Změnit svůj postoj a osvojit si nové návyky
- Vytvářet myšlenkové mapy
- Hlavní cíle si vždy rozdělit na dílčí
- Vytvořit si týdenní a denní plán
- Vyhradit si čas na plánování a přemýšlení o úkolech
- Zorganizovat si svůj pracovní stůl
- Analyzovat své návyky a zlepšovat se v nich

Time management vyžaduje disciplínu, která může zejména na začátku stát velmi mnoho úsilí.¹⁰⁹ Čas je jedním z nejsilnějších soupeřů, se kterým se denně v práci setkáváme. Aby o tomto faktu byli dostatečně informováni dotázaní, bylo by na místě zorganizovat školení, které by důkladně zaměstnance seznámilo s tím, jak vůbec začít efektivně plánovat svůj čas. Měli by znát alespoň základní principy, které přispějí k zefektivnění jejich práce.

¹⁰⁹ Online 2019, dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2012/11/time-management-a-pravidla-osobni-efektivitu/>

ZÁVĚR

V této diplomové práci je řešena problematika týkající se konfliktů na pracovišti a jejich prevenci. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Nejprve je konkrétně definován pojem konflikt. Termín konflikt znamená v překladu srážka, neboli také střet něčeho s něčím a bývá velmi často používán jak v běžném jazyce, tak i v sociálně-vědních oborech. Další rozsáhlá kapitola je věnována zdrojům konfliktů v obecné rovině. Příčiny mohou být ve vnějším prostředí, avšak mohou také spočívat i v člověku samém. Velice důležitým bodem pro tuto práci je hledisko Štefanoviče a Greisingera¹¹⁰ o tzv. konfliktogenních osobách. Na základě tvrzení kolektivu byla stanovena hypotéza, která je zkoumána v praktické části. Obecnými příčinami vzniku konfliktů můžou být i např. organizační problémy, nedostatek personálu, dlouhá pracovní doba, malý plat a v neposlední řadě mizivá šance na povýšení atd.. Rozebrány jsou i typy pracovních konfliktů podle Čakrta. Následující kapitola pojednává o vývoji konfliktů podle Medlíkové. Důležitou součástí, která se nepochybně pojí s tímto tématem, je šikana na pracovišti v České republice. Analyzovány jsou zde formy šikany jako je mobbing, bullying, bossing, avšak také i pomluvy, diskriminace, staffing, straining, kyberšikana atd.. Druhý oddíl teoretické části je zaměřen na prevenci konfliktů. K tomu, aby zaměstnanci „šlapali jako hodinky“ je nezbytné, aby vedoucí pracovníci sporům předcházeli. Podstatnou částí této kapitoly je i prevence mobbingu a další typy prevencí dle doporučení autorů Shay a Margharet McConnon. V dalších dvou podkapitolách jsou rozebrány druhy prevence před konflikty právě ze strany vedoucích pracovníků a nechybí ani ze strany samotných zaměstnanců. Třetí kapitola se zabývá řešením již vzniklých konfliktů. Zde jsou porovnávány pohledy na řešení sporů autorů Plamínka, kolektivu Štefanoviče a Greisingera a zahraničního autora Roye Lilleyho.

Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. V první části je představena organizace, ve které byl výzkum realizován. Jedná se o holdingovou skupinu KBC, která byla založena roku 1985 v Belgii. Vzhledem k tomu, že společnost je složena z více

¹¹⁰ ŠTEFANOVIČ, Jozef; GREISINGER, Jaroslav. *Psychologie: Učebnice pro střední zdravotnické školy*. Brno. Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1992 str. 240-241; ISBN: 80-7013-124-1

dceřiných společností, tak na průzkum byly vybrány ČSOB Banka a ČSOB Pojišťovna. Konkrétně probíhalo šetření ve dvou odděleních v odboru makléřského obchodu. Druhá kapitola je zaměřena již na samotný výzkum. Cílem praktické části bylo navázat na získané poznatky a zjistit míru konfliktů na pracovišti a využívání prevence, identifikovat slabá místa a následně navrhnout řešení na zlepšení situace. Před zahájením byly stanoveny čtyři hypotézy. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že konflikty mezi pracovníky jsou převážně vyvolávány jednou konfliktogenní osobou. Druhá hypotéza, která se vztahovala na problematiku týkající se vykonávání úkolů nad rámec kvalifikace zaměstnanců, nebyla potvrzena. Z výzkumu vyplývá, že v této organizaci zaměstnanci nemají pocit, že by museli vykonávat práci nad rámec svých kompetencí. Třetí hypotéza byla zaměřena na šikanu na pracovišti ze strany nadřízeného pracovníka. Z průzkumu je potvrzeno, že se většina lidí během svého pracovního života nesetkala s bossingem. Poslední hypotéza číslo čtyři byla taktéž potvrzena. Majorita lidí uvedla, že se ve svém zaměstnání setkala s mobbingem. Na základě realizovaného výzkumu byly stanoveny čtyři oblasti, které se jeví jako slabá místa. Celkově špatné vztahy, které jsou zapříčiněné konfliktogenní osobou na pracovišti byly identifikovány jako první problematické místo. Průzkum, který sloužil k této diplomové práci, je shodný s výsledky Čakrtova studie¹¹¹, kterou prezentuje ve své knize. Z výzkumu i studie vyplývá, že jako nejčastěji vyskytující se typ konfliktů je pracovník, který si stěžuje na práci jiného a dále obviňuje druhého z nečestnosti, vyvolává spory a zhoršuje vědomě spolupracovníkům podmínky k práci. Za druhé slabé místo bylo označeno přetěžování osoby nadměrnou prací a přílišnými požadavky, nebo naopak jejím přehlížením v důsledku šikany. Dalším sporným místem je negativní vnímání konfliktů u 98 % zaměstnanců této společnosti. Posledním slabým místem je obecná neznalost předmětu Time management. V závislosti na tyto zjištěné nedostatky byly v poslední kapitole navrženy varianty řešení, které by měly vést v této organizaci k eliminaci příčin vzniku konfliktních situací.

¹¹¹ Zdroj: ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha, Management Press, 2000. 40 s. ISBN: 8085943816

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů:

- 1) BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Era - vydavatelství; Praha, 2003,200str., ISBN: 80-86517-34-9
- 2) BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci.* Praha, Portál, 2015, 200s, ISBN: 978-80-262-0938-6
- 3) CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ Jan; DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU Simona; ZIELINA Martin; *Šikana na pracovišti v České republice- Teorie, výzkum a praxe;* Univerzita Palackého v Olomouc. 2017. 174 str.; ISBN: 978-80-244-5080-3
- 4) ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* Praha, Management Press, 2000. 181 s. ISBN: 8085943816
- 5) ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol.* Brno: Masarykova univerzita, 2011. 258 s. Škola a zdraví 21. ISBN 978-80-210-5448-6.
- 6) FONTANA, David. *Stres v práci a v životě- Jak ho pochopit a zvládat.* Praha. Portál. 2016. 184 str.; ISBN: 978-80-262-1033-7
- 7) JEDLIČKOVÁ, Julie; *Motivace pracovníků ve vybraném podniku; Praha; 2017; Bakalářská práce; Univerzita Jana Amose Komenského, str. 87* Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc
- 8) LILLEY,Roy. *Jak jednat s problematickými lidmi.* Praha. Albatros Media. 2005. 128 str.; ISBN:80-251-0687-X
- 9) McCONNON, Shay a Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti.* Praha. Grada Publishing, 2004, str. 139., ISBN 978-80-247-3003-5
- 10) MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými.* Praha.Grada Publishing, 2007, 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6
- 11) PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty, 27 pravidel pro efektivní vyjednávání. Praha. Grada. 2006. 126str.,* ISBN:80-247-1092-7

- 12) PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha. 1994. 198 str. ; ISBN:80-85794-14-4
- 13) ŠTEFANOVIČ, Jozef; GREISINGER, Jaroslav. *Psychologie: Učebnice pro střední zdravotnické školy*. Brno. Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1992 str. 241; ISBN: 80-7013-124-1
- 14) THIELE, Albert, *Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci, Úspěšná argumentace ve stresu*; Praha: Grada, 2010, 240 str., ISBN: 978-80-247-3310-4

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- 1) DUFFY, M. (2009). *Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislativ*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61(3), 242-62, 257
- 2) EINARSEN, S., RAKNES, B.I., MATTHIESEN, S.B., HELLESØY, O.H. (1994a). *Mobbing og harde personkonflikter: Helsefalg samspill pa arbeidsplassen*. Soreidgrend: Sigma Forlag.
- 3) LEYMANN, H. a GUSTAFSSON, A. (1996); *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders.*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275.
- 4) SALIN, D. (2008). *The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors*. Scandinavian Journal of Management, 24(3), 221-231

Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) Online, 2018; dostupné z: <https://www.fxp.cz/9-zajimavych-faktu-o-nasem-zivote-kolik-casu-celkove-travime-ruznymi-cinnostmi-facebook/2>
- 2) Online, 2018; dostupné z: https://finance.idnes.cz/pruzkum-pracovni-a-volny-cas-dir-/podnikani.aspx?c=A151027_114707_podnikani_kho
- 3) Online 2018, dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=69512
- 4) Online 2018, dostupné z: <http://psychologie-pedagogika.studentske.cz/2008/08/zdroje-konfliktu.html>
- 5) Online 2018, dostupné z: <http://www.dzob.cz/aktuality/konflikty-na-pracovisti-a-jejich-reseni>
- 6) Online 2018, dostupné z: <https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/spokojeny-zamestnanec-mytus-nebo-realna-moznost>
- 7) Online 2018, dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/time.html>
- 8) Online, 2018 dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/7-tipu-pro-lepsi-komunikaci-na-pracovisti/>
- 9) Online, 2018 dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/sikana-na-pracovisti-a-jak-se-ji-branit/>
- 10) Online 2018, dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/mobbing--nebezpeci-pro-zamestnance-i-pro-firmy.html>
- 11) Online, 2018 dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/bossing-a-mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti.-jak-s-ni-ucinne-bojovat>
- 12) Online 2018, dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/pomluvy-na-pracovisti>
- 13) Online 2018, dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/diskriminace-v-praci-jak-ji-poznat/>
- 14) Online 2018, dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d51603v63282-konflikty-na-pracovisti-jejich-priciny-prevence-a-reseni/>

- 15) Online 2018, dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/nepritelem-mobbingu-je-dusledna-prevence>
- 16) Online 2018, dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-aneb-mobbing-ticha-epidemie>
- 17) Online 2018, dostupné z: <https://finance.idnes.cz/spory-na-pracovisti-je-treba-resit-dtg-/podnikani.aspx?c=2003M100Z01A>
- 18) Online 2018, dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/sebevychova>
- 19) Online 2018, dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/398809-proti-stresu-bojujte-vhodnymi-potravinami-i-dychanim-doporucuje-odbornice.html>
- 20) Online 2018, dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-skupine-kbc>
- 21) Online 2018, dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Ceskoslovensk%C3%A1_obchodn%C3%AD_banka
- 22) Online 2018, dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/KBC_Bank
- 23) Online 2018, dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti>
- 24) Online 2018, dostupné z: <http://www.mediar.cz/csob-meni-logo-pro-retail-a-kryje-online-rizika/>
- 25) Online 2019, dostupné z: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/konflikty.html
- 26) Online 2019, dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PVOCH/Konflikty_a_jejich_reseni-prednaska.pdf
- 27) Online 2019, dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2012/11/time-management-a-pravidla-osobni-efektivit/>
- 28) Online 2019, dostupné z: <http://www.cra-uzs.cz/bezpecnaprace/cz/informujtese/slovnicek-pojmu>
- 29) Online 2019, dostupné z: <http://stopmobbing.cz/vice-o-mobbingu/co-je-to-mobbing/>
- 30) Online 2019, dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3985027/csob-investuje-do-inovaci-i-lidi-zisk-klesl-aktiva-pod-spravou-uvery-i-vklady-rostou.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pozitivní vnímání konfliktů	33
Obrázek 2: Logo ČSOB a ČSOB Pojišťovny	53
Obrázek 3: Kultura skupiny KBC	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typ konfliktu mezi pracovníky	23
Tabulka 2: Terminologické a obsahové pojetí mobbingu dle jednotlivých autorů	26
Tabulka 3: Hlavní rysy čtyř základních typů řešení konfliktů:.....	47
Tabulka 4: Rozdělení podle pohlaví	56
Tabulka 5: Rozdělení podle věkového rozmezí	57
Tabulka 6: Rozdělení podle délky působení ve společnosti	58
Tabulka 7: Rozdělení podle pracovní pozice... ..	59

Seznam grafů

Graf 1: Práce s konfliktní osobou	60
Graf 2: Práce s osobou, která vyvolává konflikty úmyslně	61
Graf 3: Chování kolegy/spolupracovníka/nadřízeného	62
Graf 4: Vnímání konfliktů	63

Graf 5: Znalost pojmu Time management	64
Graf 6: Efektivní plánování své práce	65
Graf 7: Vykonávání práce navíc	66
Graf 8: Nedostatek času na vlastní práci	67
Graf 9: Vliv přepracovanosti na míru konfliktů	68
Graf 10: Konflikty s kolegy kvůli názoru na pracovní postup	69
Graf 11: Konflikty s nadřízeným	70
Graf 12: Vztah s nadřízeným	71
Graf 13: Vyhrožování v zaměstnání	72
Graf 14: Vyhrožování v zaměstnání 2.....	73
Graf 15: Šikana spolupracovníka/kolegy	74
Graf 16: Šikana respondenta během pracovní kariéry	75
Graf 17: Šikana respondenta během pracovní kariéry 2	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Tabulka č. 1: Seznam autorů k terminologickému a obsahovému pojetí mobbingu	I
Příloha B - Dotazník	II
Příloha C - Shrnutí výsledků výzkumu, JEDLIČKOVÁ, Julie; <i>Motivace pracovníků ve vybraném podniku</i> ;	III

Příloha A- Tabulka č. 1: Seznam autorů k terminologickému a obsahovému pojetí mobbingu

1. BJORKQVIST,K., OSTERMAN, K., HJELT-BACK,M., (1994). *Aggression among university employees. Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184
2. BRODSKY, C.M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, Mass.:Lexington Books.
3. EINARSEN.S., SKOGSTAD, A., (1996).*Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201
4. HOEL, H., COOPER, C. L., (2000). *Destructive conflict and bullying at work. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.*
5. KEASHLY, L., TROTT, V., MACLEAN,L.M., (1994). *Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. Violence and victims*, 9(4), 341 -357
6. LEYMANN, H. (1990).: *Mobbing and psychological terror at workplace. Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
7. O'MOORE, M., SEIGNE, E., MCGUIRE, L., SMITH, M., (1998).Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand*, 14, 569-574
8. SALIN, D., (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425 -441
9. THYLEFORS, I.(1987).: *Syndbockar: om utstotning och mobbing i arbetslivet. Stockholm:Natur och kultur.*
10. WILSON,C.B. (1991).: *U.S. businesses suffer from wokplace trauma. Personnel Journal*, 70(7),47.
11. ZAPF, D.,(1999a). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20 (1/2), 70 -85

Příloha B – Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Jaký je Váš věk?

- méně než 25 let
- 26 -45 let
- 46 – 55 let
- 56 – 65 let
- 65 let a více

3. Jak dlouhou dobu v této firmě pracujete?

- méně než 1 rok
- 2-5 let
- 6-8 let
- 9- 11 let
- 12 let a více

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

5. Musíte pracovat s osobou, o které víte, že se Vám snaží zhoršovat podmínky a neumožňuje Vám přiblížit se k důležitému cíli?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

6. Setkáváte se často na svém pracovišti s osobou, která vyvolává svým jednáním a chováním konflikty příliš často a schválně?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

7. Pokud ano, jak se zachováte v případě vyvolaného konfliktu?

- 8. Máte na pracovišti osobu, která Vás svým chováním nějakým způsobem „vytáčí“?**
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano
- 9. Vnímáte konflikty s kolegy spíše pozitivně, nebo negativně?**
- Negativně
 - Spíše negativně
 - Spíše pozitivně
 - Pozitivně
- 10. Víte, co znamená pojem Time management?**
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano
- 11. Jste díky efektivnímu plánování a dobrému rozvržení své práce méně ve stresu?**
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano
- 12. Máte pocit, že musíte vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí?**
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano
- 13. Pokud ano, máte pocit, že Vám ubírají čas na práci, která by měla být Vaší náplní?**
- Ne
 - Spíše ne
 - Spíše ano
 - Ano

14. Stáváte se v důsledku únavy a přepracování více konfliktní osobou?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

15. Dostáváte se do konfliktu s kolegy, kvůli odlišnému názoru na pracovní postup?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

16. Dochází mezi Vámi a Vaším nadřízeným k častým střetům/potyčkám?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

17. Pokud ano, z jakých důvodů?

18. Máte s Vaším nadřízeným přátelský vztah?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

19. Setkal/a jste se ve svém zaměstnání s někým, kdo Vám vyhrožoval?

- Ne
- Ano

20. Pokud ano, jakým způsobem?

21. Z které strany toto jednání probíhalo?

- Nevím o ničem
- Nadřízený
- Spolupracovník

22. Setkal/a jste se ve svém zaměstnání s někým, kdo byl nějakým způsobem (fyzicky nebo psychicky) šikanovaný?

- Ne
- Ano

23. Pokud ano, jakým způsobem?

24. Stala jste se během své pracovní kariéry obětí šikany?

- Ne
- Ano

25. Z které strany toto jednání probíhalo?

- Nevím o ničem
- Nadřízený
- Spolupracovník

Příloha C – Shrnutí výsledků výzkumu, JEDLIČKOVÁ, Julie; Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Hypotézy:

H1. V roce 2016 bude nejdůležitější oblastí u více jak poloviny pracovníků pozitivní vztah k nadřízenému.

Zde je převaha důkazů na straně hypotézy. Jako nejčastější odpověď u otevřené otázky č. 30: „*Jakou oblast (mimo platu) ze strany vedení firmy považujete za nejdůležitější z hlediska podpory servání v podniku, případně zvýšení výkonu?*“ se vyskytovala odpověď u 70% dotázaných: „spokojenost s přímým nadřízeným, osobní zájem nadřízeného o mou práci, podpora ze strany nadřízeného atd.“ Zde můžeme mluvit o nadřízeném jako o tzv. neformální autoritě. Dalším aspektem k potvrzení této hypotézy může být graf č. 12, kde respondenti uvádějí, že 53 % z nich dostalo za poslední uplynulý týden pochvalu. Neposledním ukazatelem, je graf č. 9, kde 71% respondentů odpovědělo, že je styl jejich nadřízeného je motivuje k odvádění co nejlepší práce.

Komentář:

V roce 2013 označili respondenti jako nejdůležitější atribut spokojenosti na pracovišti možnost, že potřebují cítit od svého přímého nadřízeného dostatečnou podporu.

V roce 2014 tomu nebylo jinak – pracovníci sdělili, že budou spokojenější, pokud bude mít jejich nadřízený potřebné lidské a profesní schopnosti k tomu, aby vedl jemu svěřenou oblast.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Julie Jedličková

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 86

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 30

Vedoucí práce: PhDr. Miroslav Kostka