

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řešení konfliktů v organizaci XYZ

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Knor / PKLZ 09

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.5.2020 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulovat doporučení v oblasti řešení konfliktů na pracovišti organizace XYZ. Prvním dílčím cílem je analyzovat nejčastější příčiny vzniku konfliktů. Druhým dílčím cílem je zjistit, zda vedoucí manažeři vnímají konflikty shodně jako řadoví zaměstnanci.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce byla využita metoda literární rešerše odborné literatury, zabývající se daným tématem. Dále byla využita metoda komparace názorů autorů. V praktické části byla využita metoda kvantitativního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace XYZ a polostrukturovaných rozhovorů s manažery organizace XYZ. Sběr dat kvantitativního dotazníkového šetření probíhal písemnou elektronickou formou prostřednictvím internetu. Pro dotazníkové šetření bylo osloveno všech 179 řadových zaměstnanců, dotazník následně vyplnilo 166 respondentů, návratnost elektronického dotazníku tudíž byla 92,74 %. Pro polostrukturované rozhovory bylo osloveno všech 7 vedoucích manažerů (vedoucích prodejen) a se všemi byl následně proveden rozhovor. Polostrukturované rozhovory probíhali telefonicky, vždy s nahráváním těchto rozhovorů pro zhotovení přepisu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Frekvence konfliktů – nejčastěji se řadoví zaměstnanci dostávají do konfliktů s manažery (nebo vedoucími) alespoň jednou měsíčně podle 39,76 % respondentů a alespoň jednou týdně, podle 27,11 % respondentů. Vedoucích manažerů se nejčastěji dostávají do konfliktu s řadovými zaměstnanci denně (3) a několikrát týdně (2) a jejich podřízení manažeři se dostávají s řadovými zaměstnanci do konfliktu podle vedoucích nejvíce denně (6). **Příčiny konfliktů** – nejčastější příčiny konfliktů, které uvedli respondenti z řadových zaměstnanců, do kterých se dostávají se svými řadovými kolegy – názory, vnímání, jednání (18,07 %), nedostatečné plnění pracovního úkolu (15,06 %), chování ostatních zaměstnanců (12,05 %). Nejčastější příčiny konfliktů, které uvedli respondenti z řadových zaměstnanců, do kterých se dostávají s manažery – kritika ohledně vykonané práce (15,06 %), nejasnost, dvojsmyslnost zadaných úkolů (12,05 %), nespravedlivé hodnocení, odměňování, zacházení (10,24 % respondentů). Nejčastější příčiny konfliktů vedoucích manažerů s řadovými zaměstnanci – nedostatečné plnění pracovních úkolů (3) a nerespektování rozhodnutí či samotného manažera (3) a nepořádek na prodejně nebo ve skladu (1). **Řešení konfliktů** – konflikty na jsou ve velké míře vyřešeny, jelikož podle všech sedmi vedoucích manažerů jsou konflikty většinou nebo zcela vyřešeny a vyřešeny vždy jsou také podle 60,84 % respondentů z řadových zaměstnanců. Vyřešené konflikty na pracovišti se většinou spíše neopakují než opakují, neboť největší počet vedoucích manažerů řekl, že se konflikty většinou neopakují (5) a 56,02 % respondentů z řadových zaměstnanců se rovněž vyjádřilo, že se vyřešené většinou konflikty už neopakují. V případě toho, zda jsou konflikty řešeny včas nebo pozdě, lze z výsledků usoudit, že jsou řešeny spíše včas. A to proto, že všech sedm vedoucích manažerů odpovědělo, že se konflikty u nich na pracovišti řeší většinou včas nebo co nejdříve tehdy, když se o nich dozvědí a celkem 59,04 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že jsou konflikty řešeny včas nebo spíše včas. Dále je zjevné, že řadoví zaměstnanci o efektivních metodách řešení konfliktů prostřednictvím třetí strany (mediace, facilitace, arbitráž) příliš nevědí, respektive tyto metody ani příliš neznají. Jelikož podle 65,06 % respondentů z řadových zaměstnanců nikdy nevyužilo mediace/facilitace/arbitráže a ani neví, co to je a podle vedoucích manažerů (4) taktéž tyto metody využívány v organizaci nejsou. Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu s manažerem a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, tak téměř polovina respondentů z řadových zaměstnanců v počtu 46,99 % neví, u koho hledat pomoc nebo kam se obrátit a ví to pouze 25,90 % respondentů z řadových zaměstnanců. Přitom téměř všichni vedoucí manažeři uvedli, že dle jejich názoru to řadoví zaměstnanci vědí (6), zde se tedy jedná o velmi rozdílné názory ve velmi zásadní věci. **Předcházení konfliktům** – formální procesy řešení konfliktů (předpisy jasně definované formou manuálu nebo v jiné podobě) buď v organizaci spíše nejsou (nebo nejsou na některých prodejnách) nebo mají o něm velmi malé povědomí jak řadoví zaměstnanci, tak i samotní manažeři, jelikož 83,13 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že takovéto formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci nejsou nebo o nich nevědí, stejně se vyjádřili čtyři ze sedmi vedoucích. Podle 92,77 % respondentů z řadových zaměstnanců v organizaci není (nebo o něm neví) žádný komunikační kanál mezi zaměstnanci a managementem, vedoucí také uvedli, že žádný takový oficiální komunikační kanál u nich v organizaci není (7). Podle vedoucích manažerů řadoví zaměstnanci neví, jak předcházet konfliktům (5), což souhlasí s výsledky dotazníkového šetření, kde respondenti z řadových zaměstnanců v počtu 65,06 % neví, jak přecházet konfliktům. Naproti tomu 6 ze 7 vedoucích uvedlo, že oni sami a podřízení manažeři vědí, jak konfliktům předcházet.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Organizaci bylo doporučeno, aby v co neblíže možné době zřídila **elektronický komunikační kanál**, kdy by každému řadovému zaměstnanci byla přidělena vlastní e-mailová schránka a na každé prodejně by bylo možné kontaktovat soukromě vedoucího manažera, kterému by byla zřízena zvlášť e-mailová schránka pouze pro tyto účely. Náklady pro organizaci by byly nulové, jelikož zřízení takových to e-mailových schránek je možné např. prostřednictvím internetového portálu <https://www.gmail.com> od společnosti Google, kde je zřízení a provoz zdarma. Lze také zřídit jednotnou e-mailovou schránku pro každou prodejnu zvlášť, ke které by měl každý zaměstnanec volně přístup na počítači, který se nachází na každé prodejně v zázemí pro zaměstnance. Takto by bylo možné zcela anonymně oslovit vedoucího prodejny nebo area manažerku a obrátit se na ně se svým problémem.

Dále bylo doporučeno, aby bylo area manažerkou zřízen **e-learning Edunio** (<https://www.edunio.com>) poskytující komplexní e-learning a komplexní školení zaměstnanců volitelné na míru, kde mimo dalších mnoho kurzů, je možné objednat a zřídit e-learning zabývající se řešením konfliktů a jejich předcházení. Řadoví zaměstnanci, a všichni manažeři včetně vedoucích a area manažerky, by byli důsledně pravidelně školeni ohledně řešení konfliktů a jejich předcházení. Takovéto školení by mělo probíhat několikrát za rok anebo kdykoliv v případě individuálních potřeb. Lze sdílet a k samostudiu poskytovat zaměstnancům prostřednictvím e-learningu nejrůznější firemní dokumenty a směrnice apod. Cena celého základního e-learningu by tedy byla v základní verzi dohromady 43 460 Kč. Dále je možné tímto e-learningem šířit pro zaměstnance různé firemní dokumenty nebo směrnice, nebo lze vytvořit zcela vlastní obsah, v těchto případech je možnost přikoupit jeden nebo dva moduly (vytvoření firemní knihovny studijních materiálů, dokumentů apod. a řízení seznamování s dokumenty – distribuce směrnic, prepisů apod.). Náklady na jednotlivý modul jsou od 12 000 Kč za rok. V případě využití jednoho modulu by tedy cena začínala na 55 460 Kč za rok a to pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu by tedy byly přibližně 7 923 Kč za rok. V případě zřízení obou modulů by celková cena byla 67 460 Kč pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu pak přibližně 9 637 Kč za rok.

Dále bylo doporučeno, aby řadoví zaměstnanci a manažeři všech stupňů řízení při řešení daleko více využívali metod zprostředkování řešení třetí stranou – **mediací, facilitací nebo arbitráží**. Bylo doporučeno, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s tím, co takováto řešení konfliktů jsou a co obnáší a zadruhé je potřeba obeznámit všechny zaměstnance s tím, jak tyto metody využívat v praxi, aby k nim mohli jak samotní manažeři, tak i řadoví zaměstnanci, směřovat. A to prostřednictvím již zmíněného komplexního e-learningu. Area manažerka nebo vedoucí manažeři by mohli na základě dostupné odborné literatury zabývající se touto problematikou vytvořit studijní materiály, které by s celou touto záležitostí ohledně mediace, facilitace, arbitráže seznámili všechny zaměstnance. Informace do materiálů lze získat bezplatně, pokud budou vyhledány např. na Google books (<https://books.google.cz>). Sdílení takovýchto dokumentů nebo studijních materiálů by probíhalo prostřednictvím e-learningu Edunio. Dále bylo doporučeno, aby vedoucí manažeři své prodejny na viditelné místo v zázemí prodejny **vyvěsili tištěné informace**, na koho nebo kam se lze obrátit, informovali o zřízeném komunikačním kanálu, e-learningu a telefonické kontakty na celý management. Dalším doporučením bylo, aby bylo area manažerkou zřízen anonymní **dotazník**, na který by pravidelně v horizontu např. čtvrt nebo půl roku, odpovídali řadoví zaměstnanci. Dotazník by se týkal řešení konfliktů, předcházení konfliktů, jak jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni s prací manažerů v kontextu konfliktů apod. Area manažerka by tak získala zpětnou vazbu, kterou doteď nikdo v organizaci nezjišťoval a nebral v potaz.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konflikt, řešení, příčiny, pracoviště

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work is to formulate recommendations in the field of conflict resolution in the workplace of the organization XYZ. The first partial goal is to analyze the most common causes of conflicts. The second partial goal is to find out whether store managers perceive conflicts in the same way as ordinary employees.

2. Research methods:

In the theoretical part of the work, the method of literary research of professional literature dealing with the topic was used. Furthermore, the method of comparing the authors' opinions was used. In the practical part, the method of quantitative questionnaire survey among employees of organization XYZ and semi-structured interviews with senior managers of organization XYZ was used. Data collection of the quantitative questionnaire survey took place in written electronic form via the internet. All 179 ordinary employees were contacted for the questionnaire survey, 166 respondents subsequently filled in the questionnaire, so the return on the electronic questionnaire was 92,74 %. For semi-structured interviews, all 7 senior managers (store managers) were contacted and all were subsequently interviewed. The semi-structured interviews took place by telephone, always recording these interviews to make a transcript.

3. Result of research:

Frequency of conflicts – most often ordinary employees come into conflict with managers (or store managers) at least once a month according to 39,76 % of respondents and at least once a week, according to 27,11 % of respondents. Store managers most often conflict with ordinary employees daily (3) and several times a week (2), and their subordinates managers most often conflict with ordinary employees daily (6). **Causes of conflicts** – the most common causes of conflicts mentioned by respondents from ordinary employees, which they get with their ordinary colleagues - opinions, perceptions, actions (18,07 %), insufficient performance of the work task (15,06 %), behavior of other employees (12,05 %). The most common causes of conflicts mentioned by respondents from ordinary employees, which they get with managers - criticism about the work performed (15,06 %), ambiguity, ambiguity of assigned tasks (12,05 %), unfair evaluation, remuneration, treatment (10,24 % of respondents). The most common causes of conflicts between store managers and ordinary employees - insufficient performance of work tasks (3) and disrespect for the decision or the manager himself (3) and clutter in the store or warehouse (1). **Conflict resolution** – conflicts are largely resolved, because according to all seven store managers, conflicts are mostly or completely resolved and are always resolved according to 60,84 % of respondents from ordinary employees. Resolved conflicts in the workplace are usually not repeated rather than repeated, as the largest number of store managers said that conflicts are usually not repeated (5) and 56,02 % of respondents from ordinary employees also said that most resolved conflicts are not repeated. In the case of whether conflicts are resolved in time or late, it can be concluded from the results that they are resolved rather in time. This is because all seven store managers answered that conflicts in their workplace are usually resolved in a timely manner or as soon as possible when they become aware of them, and a total of 59,04 % of regular respondents said that conflicts are resolved in a timely or rather manner. in time. Furthermore, it is obvious that ordinary employees do not know much about effective methods of resolving conflicts through mediation, more specifically to third parties (mediation, facilitation, arbitration), or do not even know these methods very well. As, according to 65,06 % of respondents from ordinary employees, they have never used mediation/facilitation/arbitration and do not even know what it is, and according to store managers (4), these methods are also not used in the organization. If ordinary employees are in conflict with the manager and are not able to resolve this conflict themselves, then almost half of the respondents from the number of 46,99 % do not know who to seek help from or where to turn, and only 25,90 % of the respondents employees. At the same time, almost all store managers stated that, in their opinion, ordinary employees know this (6), so these are very different opinions on a very fundamental matter. **Conflict prevention** – formal conflict resolution processes (regulations clearly defined in the form of a manual or otherwise) are either not in the organization (or are not in some stores) or are very little known to both ordinary employees and managers themselves, as 83,13 % of respondents from ordinary employees stated that such formal conflict resolution processes are not or do not know about them in the organization, as well as four out of seven managers. According to 92,77 % of respondents from ordinary employees in the organization, there is (or does not know about) any communication channel between employees and management, managers also stated that there is no such official communication channel in their organization (7). According to store managers, ordinary employees do not know how to prevent conflicts (5), which agrees with the results of the questionnaire survey, where respondents from ordinary employees in the number of 65,06 % do not know how to avoid conflicts. In contrast, 6 out of 7 leaders stated that they and subordinate managers knew how to prevent conflicts.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

The organization was advised to set up an **electronic communication channel** as soon as possible, where each regular employee would be assigned their own e-mail box and each store could be contacted privately by a store manager, who would be set up a separate e-mail box only for these purposes. The costs for the organization would be zero, as the establishment of such e-mail boxes is possible, for example, through the internet portal <https://www.gmail.com> from Google, where the establishment and operation is free. It is also possible to set up a single e-mail box for each store separately, to which each employee would have free access on a computer located in each store in the employee background. In this way, it would be possible to contact the store manager or area manager completely anonymously and contact them with your problem.

It was also recommended that the area manager set up **e-learning Edunio** (<https://www.edunio.com>) providing comprehensive e-learning and comprehensive training of employees tailored, where, among many other courses, it is possible to order and set up e-learning dealing with solutions conflicts and their prevention. Ordinary employees, and all managers, including managers and area managers, would be consistently regularly trained in conflict resolution and prevention. Such training should take place several times a year or at any time in case of individual needs. It is possible to share and provide employees with various company documents and directives, etc. for e-learning through self-study. The price of the entire basic e-learning would therefore be a total of CZK 43 460 in the basic version. Furthermore, it is possible with this e-learning to distribute various company documents or guidelines for employees, or it is possible to create completely own content, in these cases it is possible to purchase one or two modules (creation of a company library of study materials, documents, etc. and controlled acquaintance with documents - distribution directives, transcripts, etc.). The cost of an individual module is from CZK 12 000 per year. In the case of using one module, the price would start at CZK 55 460 per year for all 7 stores, so the cost per store would be approximately CZK 7 923 per year. If both modules were set up, the total price would be CZK 67 460 for all 7 stores, and the cost per store would be approximately CZK 9 637 per year.

It was also recommended that ordinary employees and managers at all levels of management make much more use of third – party mediation methods - **mediation, facilitation or arbitration**. It was recommended that all employees be acquainted with what such conflict resolution is and what it entails, and secondly, it is necessary to acquaint all employees with how to use these methods in practice so that both managers and ordinary employees can target them. . This is through the already mentioned comprehensive e-learning. The area manager or store managers could, on the basis of available professional literature dealing with this issue, create study materials that would acquaint all employees with this whole matter regarding mediation, facilitation, arbitration. Information in the materials can be obtained free of charge if they are searched, for example, at Google books (<https://books.google.cz>). Sharing such documents or study materials would take place through e-learning Edunio. It was also recommended that the store managers of their store **post printed information** in a visible place in the background of the store, who or where to contact, inform about the established communication channel, e-learning and telephone contacts for the entire management. Another recommendation was for the area manager to set up an **anonymous questionnaire**, which would be answered regularly by ordinary employees on a horizon of, for example, a quarter or a half. The questionnaire would cover conflict resolution, conflict prevention, how employees are satisfied or dissatisfied with the work of managers in the context of conflicts, etc. The area manager would thus receive feedback, which no one in the organization has found or taken into account.

KEYWORDS

Conflict, solution, causes, workplace

JEL CLASSIFICATION

O15 – Human resources, M14 – Corporate Culture

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martin Knor
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 09
Název BP:	Řešení konfliktů v organizaci XYZ
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Konflikt 2.2 Příčiny konfliktů 2.3 Řešení konfliktů 2.4 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení organizace XYZ 3.2 Vyhodnocení výzkumného šetření 3.3 Diskuze nad výsledky 3.4 Doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BENDÁŘ, V. <i>Konflikty ve firmách : Příčiny, následky, řešení</i>. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. 148 s. ISBN 978-80-7261-347-2.• MIKULÁŠTÍK, M. <i>Manažerská psychologie</i>. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.• WILKINSON, A., JOHNSTONE, S. <i>Encyclopedia of human resource management</i>. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2016. 552 s. ISBN 978-1-78347-545-2.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 06. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 08. 2019• Zpracování výsledků do 10. 11. 2019• Finální verze do 30. 11. 2019
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 13. 6. 2019

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Konflikt.....	3
2.1.1 Klasifikace konfliktů.....	4
2.1.2 Předcházení konfliktům	6
2.2 Příčiny konfliktů	7
2.3 Řešení konfliktů.....	11
2.3.1 Možnosti řešení konfliktů.....	15
2.4 Metodika	21
3 Praktická část.....	24
3.1 Představení organizace XYZ.....	24
3.2 Vyhodnocení výzkumného šetření.....	24
3.2.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	24
3.2.2 Polostrukturované rozhovory s vedoucími manažery prodejen.....	33
3.2.3 Porovnání výsledků.....	37
3.3 Diskuze nad výsledky	39
3.4 Doporučení	44
4 Závěr	49

Literatura

Přílohy

Seznam grafů

Graf 1 Nejčastější příčiny konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci.....	26
Graf 2 Nejčastější příčiny konfliktů s manažery	27
Graf 3 Nejčastější příčiny konfliktů v kontextu organizace	28

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti, konkrétně řešením konfliktů v organizaci XYZ. Téma pro mnoho lidí velmi ožehavé.

Ať je si to uvědomováno nebo nikoliv, konflikty jsou pevně spjaty s celým lidským životem, s každou lidskou činností a provázejí každého člověka každý den. Ne jinak je tomu v zaměstnání, kde lidé tráví podstatnou část svých životů a setkávají se tam s různými lidmi, s různými osobnostmi, povahami, zkušenostmi a podobně, kdy počet těchto vstupů je prakticky nevyčerpatelný. Je proto zcela jasné, že se každý jedinec s konflikty setkává i ve svém zaměstnání, ne-li právě převážně tam. Lidstvo má konflikty spojené s negativním prožitkem, lidé se jim vyhýbají, utíkají před nimi, ale přitom jsou to právě konflikty, které hýbou lidskou společností, přinášejí změnu, nové nápady a myšlenky, nové pohledy na věc, inovace. Neznamená to však, že by konflikt přinášel pouze negativa nebo pozitiva. Hlavní je to, jak je na konflikty nahlíženo, jak je s nimi zacházeno a jako v mnoha jiných oblastech – i o konfliktech platí, pokud mají lidé o konfliktu správné informace, vědí jak s ním zacházet, jak se v něm chovat, jak ho řešit – pak takový konflikt nemusí být nutně vždy jen hrozbou, ale může být skvělou příležitostí a může být změněno nahlížení na něj.

Organizace, ve které probíhá výzkumné šetření, vyslovila přání vystupovat v této práci anonymně, tudíž je organizace vždy zmiňována pod smyšleným názvem XYZ.

Hlavním cílem práce je formulovat doporučení v oblasti řešení konfliktů na pracovišti organizace XYZ. Prvním dílčím cílem je analyzovat nejčastější příčiny vzniku konfliktů. Druhým dílčím cílem je zjistit, zda vedoucí manažeři vnímají konflikty shodně jako řadoví zaměstnanci.

Tato práce je rozdělena do jednotlivých kapitol, které jsou dále děleny, přičemž je práce rozdělena na dvě nejdůležitější kapitoly a to na teoreticko-metodologická část a na praktickou část. Na samém začátku je nejprve v obecné rovině popsán konflikt, jeho definice, význam a také jeho negativní a pozitivní aspekty. Následuje podkapitola, která se věnuje příčinám konfliktů. Další podkapitolou je řešení konfliktů, kde jsou představeny možnosti, způsoby a strategie vedoucí k vyřešení konfliktů na pracovišti. Poslední podkapitolou teoretické části je metodika práce, kde jsou konkrétně a podrobně popsány veškeré výzkumné metody, které byly v celé práci použity a jakým způsobem byla tato práce zpracovávána a to především její praktická část, která obsahuje samotné výzkumné šetření v organizaci XYZ. Nejdůležitějšími metodami, které jsou v práci použity, je v teoretické části metoda literární rešerše odborné literatury, zabývající se daným tématem, tedy konflikty v organizaci, na pracovišti a dále byla využita metoda komparace názorů autorů. V praktické části jsou využity dvě výzkumné metody – kvantitativní dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci organizace XYZ a polostrukturované rozhovory s vedoucími manažery. V metodice je také uvedena charakteristika zkoumaného vzorku (respondentů z řadových zaměstnanců). V praktické části je nejprve krátce představena organizace XYZ, ve které probíhalo celé výzkumné šetření. Následně jsou zmíněné výzkumy samostatně vyhodnoceny a následně jsou spolu porovnány – porovnány odpovědi řadových zaměstnanců a vedoucích manažerů jednotlivých prodejen. Dále je diskutováno nad těmito výsledky v souvislosti s teoretickými poznatky z teoretické části a poslední podkapitolou jsou konkrétní doporučení v oblasti řešení konfliktů pro organizaci XYZ, která byla formulována na základě poznatků z teoretické části a především na základě výsledků výzkumného šetření z praktické části, které probíhalo jak mezi řadovými zaměstnanci, tak i mezi vedoucími manažery všech prodejen organizace XYZ.

V zadání práce jsou chybně uvedeny dva bibliografické záznamy. Z tohoto důvodu jsou v textu uvedeny ve správném znění. Jejich správný zápis je:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ. V. *Konflikty ve firmách : Příčiny, následky, řešení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. 148 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

2 Teoreticko-metodologická část

Tato kapitola je rozdělena do jednotlivých podkapitol, na začátku je nejprve v obecné rovině popsán konflikt, jeho definice, význam a také jeho negativní a pozitivní aspekty. Dále je uvedena klasifikace neboli dělení konfliktů a také předcházení konfliktům. Následuje podkapitola, která se věnuje příčinám konfliktů. Další podkapitolou je řešení konfliktů, kde jsou představeny možnosti, způsoby a strategie vedoucí k vyřešení konfliktů na pracovišti. Poslední podkapitolou je metodika práce, kde jsou konkrétně a podrobně popsány veškeré výzkumné metody, které byly v celé práci použity.

V teoretické části práce byla využita metoda literární rešerše odborné literatury, zabývající se daným tématem, tedy konflikty v organizaci, na pracovišti. Dále byla využita metoda komparace názorů autorů.

2.1 Konflikt

Bednář (2015, s. 15) popisuje samotný význam slova konflikt, když říká, že slovo konflikt pochází z latiny, což potvrzují Venglářová a kol. (2011, s. 91), kteří konkrétněji dodávají, že slovo konflikt vychází z latinského slova *conflictus*, znamenající srazit se spolu, stejně tak podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 79), které vysvětlují význam slova *conflictus* jako srážku či střetnutí a konflikt popisují jako situaci, ve které dochází ke střetnutí nejméně dvou nebo více opačně působících sil, snah, motivů nebo tendencí. Tato stanoviska lze podpořit názorem Hájkové (2011, s. 200), podle které konflikt znamená střet názorů nebo skutků. Basu, Faust (2013, s. 19) vysvětlují konflikt jako situaci, v níž nejsou uspokojeny alespoň dvě potřeby, a ty zvolené způsoby jednání, které mají vést k naplnění těchto potřeb, nejsou vzájemně slučitelné. Bednář (2015, s. 15) rozepisuje, že konflikt svým významem označuje střet dvou a/nebo více aktivit, zájmů nebo snah, které jsou si do určité míry, nebo zcela, protichůdné, přičemž za daných podmínek není možné, aby byly všechny v plné míře splněny a jelikož se o to každá z nich snaží, na úkor ostatních, dochází k jejich poškozování. Venglářová a kol. (2011, s. 91) se vyjadřují velmi podobně, když význam konfliktu vysvětlují jako střet názorů, rozpor, neshodu, ale i dokonce válku, Cejthamr, Dědina (2010, s. 264) do určité míry s uvedenými stanovisky souhlasí, když říkají, že v konfliktu je jedna nebo více stran přivedena do konfrontace s ostatními.

Někteří autoři, např. Basu, Faust (2013, s. 19), o konfliktu hovoří jako o zcela přirozené, k životu neodmyslitelně patřící, součásti, stejně se vyjadřuje také Mikuláščík (2015, s. 79), podle kterého jsou konflikty nepostradatelnou, běžnou součástí života, a to jak v osobní, tak i pracovní rovině. To podle autora pramení z toho, že každý člověk jedinečný, odlišný, každý má jiné názory, zkušenosti nebo motivaci a z prosazování vlastních zájmů, se člověk setkává u druhých lidí s odporem. Podobně se vyjadřují také Armstrong, Taylor (2015, s. 171), podle kterých se výskytu konfliktů v organizaci nelze vyhnout, a to z důvodu, že organizace jsou založeny na základě přizpůsobování a kompromisů mezi vzájemně si konkurujícími elementy ve struktuře organizace a mezi jejími členy. Venglářová a kol. (2011, s. 91) upozorňují, že řada konfliktů nebývá vůbec vidět, protože konflikty se také odehrávají v nitru samotného člověka, jelikož v každém člověku někdy propuká boj dvou protichůdných sil. Toto lze podpořit stanoviskem Cejthamra, Dědiny (2010, s. 264), kteří říkají a rozvádějí, že se člověk zcela přirozeně dostává do konfliktů na mnoha úrovních, jako například konflikt se sebou samým, konflikt s druhou osobou, konflikt s celou skupinou lidí, nebo je člověk členem skupiny, která má konflikt s jinou skupinou. Podle autorů je konflikt vyjádřením přirozeného nesouhlasu

jedince nebo skupiny (pramenící z odlišných představ, názorů, potřeb, zájmů nebo postojů) a v organizačním kontextu se se konflikty vyskytují jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami a mezi organizacemi.

Všeobecné chápání konfliktu je hlavně v negativní rovině, což dokládá Mikuláščík (2015, s. 79), který říká, že v podvědomí lidské společnosti převládá představa negativního či destruktivního vnímání konfliktu, a proto mnoho lidí má z konfliktních situací strach a snaží se jim vyhýbat. Podle autorů Basu, Fausta (2013, s. 19) lidé z vlastní zkušenosti vědí, že se konflikty mohou nepříjemně vyhrotit, a tudíž vést k zásahům, které překračují obecně přijatelné hranice, formou vyvíjení nátlaku, vyhýbání se jeden druhému nebo také absence zájmu hledat společné řešení, což může mít za následek silně narušené nebo zcela zničené vztahy a jednu poraženou stranu. Kocianová (2010, s. 183) udává negativa konfliktů zase tak, že dlouhodobé a intenzivní neřešené konflikty mají negativní projevy na psychiku člověka, na pracovišti se projevují zejména sníženou výkonností jednotlivých členů v pracovní skupině, sníženou soudržností skupiny nebo také zvýšenou fluktuací. Bednář (2015, s. 15) doplňuje a zároveň upozorňuje, že nejvíce destruktivní konflikty v organizacích nejsou ty, kde dochází ke střetům cílů rozdílných, ale ke střetům různých pohledů na to, jak dosáhnout společného cíle.

Kocianová (2010, s. 183) však doplňuje, že ne všechny konflikty mají pouze negativní podobu, v otevřených konfliktech může docházet například ke vzniku nových myšlenek nebo změny organizace práce, vyřešení konfliktních situací na pracovišti může přinést posílení soudržnosti pracovní skupiny a jednotliví členové mohou získat větší důvěru sami v sebe. Že konflikty nemusí být vždy pouze negativní potvrzuje i Mikuláščík (2015, s. 79), který říká, že konflikt není sám o sobě nepříznivým mechanismem, avšak pouze za předpokladu, pokud jsou dodržována určitá pravidla účastníky konfliktu. Podle stejného autora v takovém případě účastník konfliktu může v konfliktu poznávat sebe sama i ostatní, získávat odolnost i rutinu, učit se nebo také realizovat a prosazovat dobré nápady, stejně tak se ale může účastník v konfliktu ničit nebo se neurotizovat. Také Armstrong, Taylor (2015, s. 171) uvádí, že se dá na konflikt nahlížet pozitivně, jelikož konflikt je neodmyslitelnou součástí změny a pokroku, a proto ho lze využít také konstruktivně, což potvrzuje také Basu, Faust (2013, s. 19), když říkají, že konflikty jsou důležitou součástí lidského rozvoje, podporující vnitřní obrodu, tvořivost, získávání nových znalostí, nebo také duševní růst. Pozitivní nahlížení na konfliktní situace lze doplnit tvrzením Venglářové a kol. (2011, s. 91), kteří spatřují pozitiva konfliktu v tom, že může vést k aktivnímu řešení nevyhovující situace – konflikt je tedy mobilizující, v opačném případě je konflikt demobilizující, tedy destruktivní.

2.1.1 Klasifikace konfliktů

Existuje mnoho dělení typů, druhů či dělení konfliktů, nejdůležitějším dělením je však dělení konfliktů podle počtu účastníků. Podle Bednáře a kol. (2013, s. 187-188), Venglářové a kol. (2011, s. 91) a Mikuláščíka (2015, s. 81) se konflikty podle počtu účastníků dělí na intrapersonální (vnitřní – intrapsychický), interpersonální (konflikt mezi dvěma a více lidmi) a skupinové (meziskupinové). Plamínek (2013, s. 18-19) a Prorok, Lisa (2011, s. 33) však souhlasí pouze s intrapersonálními a interpersonálními konflikty, avšak přináší naopak navíc dělení na extrapersonální konflikty, které se vyskytují mimo svět lidí – lidé nejsou jejich přímými účastníky, jedná se např. o protichůdné přírodní síly.

Intrapersonální konflikty

Plamínek (2012, s. 17) a Bednář a kol. (2013, s. 187) popisují intrapersonální konflikt jako rozpory odehrávající se v rámci jednoho člověka nebo také jako osobní vnitřní konflikt, což potvrzuje Mikuláščík (2015, s. 81), který udává, že intrapersonální konflikt probíhá v mysli jedné osoby, kde probíhají její vnitřní rozpory a dodává nerozhodnost. Prorok, Lisa (2011, s. 34) s uvedeným souhlasí a upřesňuje, že tento vnitřní konflikt člověka se může následně promítnout do jeho chování, nebo může vést ke změně zájmů nebo motivů, což ve výsledku může vést k nepochopení a ke vzniku konfliktní situace mezi ním a dalšími subjekty. Podle Bednáře a kol. (2013, s. 187) je výskyt intrapersonálního konfliktu častější u introvertních osob. Venglářová a kol. (2011, s. 91) na závěr dodávají, že principem vnitřního konfliktu je prožitek vnitřního napětí, které je vyvoláno emocemi, vzniklých při situaci s nutností volby.

Interpersonální konflikty

Podle Venglářové a kol. (2011, s. 91) a Bednáře a kol. (2013, s. 187) probíhá interpersonální konflikt mezi dvěma nebo více lidmi, s čímž souhlasí Plamínek (2012, s. 17) a Mikuláščík (2015, s. 81), který zároveň přidává, že v takovém konfliktu se každý účastník snaží prosadit svůj postoj, názor nebo aktivitu. Jak říkají Prorok, Lisa (2011, s. 33), jedná se o nejčastější podobu konfliktů a sklon k těmto typům konfliktů mají podle Bednáře a kol. (2013, s. 187) spíše extroverti. U tohoto typu konfliktu se nemusí nutně jednat pouze o fyzické osoby, jak vysvětlují Prorok, Lisa (2011, s. 33), subjekty, které do interpersonálních konfliktů vstupují, mohou být kromě jedinců také třeba instituce, přičemž ke konfliktu může docházet jak mezi subjekty stejného typu, tak i mezi subjekty různého typu. Podle Lahnerové (2012, s. 58) se interpersonální konflikt odehrává ve dvou základních rovinách – věcné a vztahové, přičemž jen velmi málo konfliktů se odehrává pouze na obsahové úrovni (věcné rovině), podstatná je úroveň vztahová, kdy nerozhodují myšlenky, ale rozhodují pocity.

Extrapersonální konflikty

Jedná se o zvláštní typy konfliktů, protože jak dokládá Mikuláščík (2015, s. 81), extrapersonální konflikty se odehrávají mimo lidskou společnost, jako příklad autor uvádí konflikt s živly, což potvrzuje Plamínek (2012, s. 17), který říká, že při těchto typech konfliktu dochází ke střetům například mezi ostatními živočichy, ale jde i o anorganické situace, třeba jako vpád horkého magmatu do chladné vody oceánů. Prorok, Lisa (2011, s. 33-34) zmíněná stanoviska potvrzují a rozvádí, že v širším smyslu se tento typ konfliktů odehrává mimo určitý subjekt, který ale na něj svými následky působí a může následně vyvolat interpersonální nebo intrapersonální konflikty, naopak v užším smyslu se extrapersonální konflikt může týkat subjektu, který je nezúčastněným pozorovatelem konfliktu mezi jinými subjekty.

Skupinové (meziskupinové) konflikty

Tyto druhy konfliktu popisuje Mikuláščík (2015, s. 81) jako konflikty, který probíhají mezi dvěma nezávislými skupinami, Bednář a kol. (2013, s. 187-188) naopak skupinové konflikty popisují jako konflikty uvnitř jedné skupiny a jako příklad uvádí pracovní skupinu, která se nemůže shodnout na postupu pro dosažení cíle. Autorský kolektiv samostatně klasifikuje meziskupinové konflikty, kde dochází k rozporům mezi dvěma a více skupinami.

Další dělení konfliktů

Podle Mikuláščíka (2015, s. 80-82) se konflikty mohou dělit dále také podle zjevnosti (konflikt potenciální, reálný, latentní, evidentní, manifestovaný, násilný), z hlediska psychologických funkcí (konflikt názorů, představ, zájmů, postojů, smíšený, činů, motivů, potřeb, cílů) a z hlediska valence pozitivního a negativního. Bednář (2015, s. 25) zase popisuje dělení konfliktů pohledem manažera, přičemž nejvýznamnější dělení je na konflikt uvnitř řízené skupiny, konflikt mezi úrovněmi řízení a konflikt na úrovni řízení.

2.1.2 Předcházení konfliktům

Podle Bednáře a kol. (2013, s. 95) je preventivní činnost základním nástrojem řízení konfliktů v organizaci, Medlíková (2012, s. 21) zase říká, že základem předcházení konfliktům je nutnost si uvědomit, že každá konfliktní situace má svoji příčinu a následek, přičemž zasahovat je možné na obou úrovních, avšak jedinečně na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě prospěšný. Bednář (2015, s. 116) však vysvětluje, že nelze všem konfliktům dopředu zabránit, např. situační konflikty nelze nikdy zcela odstranit, ale v kombinaci s vytvářením profesionální atmosféry v organizaci je možné velké řadě konfliktů účinně předejít. Na toto stanovisko je vhodné navázat tvrzením Bednáře a kol. (2013, s. 96), kteří nepopírají význam předcházení konfliktům, ale upozorňují, že v některých případech je efektivnější a vhodnější nechat daný konflikt raději proběhnout, což platí např. pro případ otevřeného konfliktu, u kterého je výhodnější, pokud proběhne v kontrolovaném prostředí a bez účasti okolí. Stejný zdroj udává konkrétní příklad, kdy toto pravidlo specificky platí v případě konfliktu uvnitř managementu. Také Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 166) se vyjadřují podobně, když tvrdí, že manažeři by se neměli snažit vždy konfliktům vyhýbat nebo je zcela odstraňovat – manažeři by se měli spíše naučit s konflikty zacházet a řešit je včas tak, aby nedocházelo k narušování atmosféry v organizaci, ale ani spokojenosti a výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Jak říká Bednář (2015, s. 114), pro zabránění vzniku konfliktů je důležité, aby všichni podřízení zaměstnanci věděli, že se v případě potřeby mohou obrátit na svého přímého nadřízeného, v nejhorším případě i na nepřímého nadřízeného, tento nadřízený by podle Pavlici, Jarošové, Kaisera (2015, s. 166) měl umět rozlišit, jaký konflikt je výhodnější se snažit eliminovat a který naopak nikoli. Podle Medlíkové (2012, s. 24) je to právě dostatek informací, který významným způsobem přispívá k předcházení konfliktům.

Konkrétní možnosti, jak lze předcházet konfliktům, směřované manažerům nabízí Mikuláščík (2015, s. 91), který říká, že manažeři by měli úkoly zaměstnancům rozdělovat stejnoměrně, jednoznačně formulovat cíle, spravedlivě odměňovat pracovní výkony a v neposlední řadě ujasňovat nastalé problémové situace. To, aby se ke všem zaměstnancům přistupovalo stejně, říká také Bednář (2015, s. 112), podle něhož je pro předcházení konfliktům vytvoření prostředí, ve kterém se manažerům budou konfliktní situace zvládat co nejsnáze, klíčové. Pilařová (2016, s. 135) uvádí několik odlišných způsobů, jak může manažer na pracovišti předcházet konfliktům – kvalitní pracovní a sociální adaptace zaměstnanců, jasné vymezení rolí, úloh, zodpovědnosti a pravomocí zaměstnancům a také kvalitní definování procesu od manažera, včetně procesních KPI's.

2.2 Příčiny konfliktů

Aby mohly být konflikty úspěšně zvládnuty nebo vyřešeny, je podle Hekelové (2012, s. 96) důležité znát příčinu daných konfliktů, to potvrzuje i Bednář (2015, s. 16), podle kterého je nezbytné znát podstatu konfliktů, aby se jim mohlo porozumět a jak říkají Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 87), k vyřešení konfliktu velmi napomáhá, pokud se podaří zjistit jejich skutečný důvod. Souhlasně i podle Plamínka (2012, s. 18) je rozpoznání příčin konfliktů klíčové pro řešení konfliktů, autor zároveň vysvětluje, že příčiny konfliktů vytvářejí spletité soubory a sledování těchto řetězců příčin vede k neustále hlubším zdrojům lidského chování. Avšak, podle Bednáře a kol. (2013, s. 93-94) většinu konfliktů nezpůsobuje jeden, i kdyby sebevětší impulz, ale jsou způsobovány souhrou mnoha různých okolností – některé okolnosti se podílejí na vzniku daného konfliktu menší měrou a jiné naopak zase větší měrou. Podle stejného zdroje, čím více je prostředí v organizaci předvídatelnější, tím méně vzniká konfliktních situací, neboť míru potenciálu konfliktů v organizaci především spouští, do jaké míry je toto prostředí předvídatelné pro všechny zaměstnance. Hekelová (2012, s. 96) zase popisuje, že příčiny konfliktů jsou často kombinovány, avšak jedna z těchto příčin má výraznou převahu.

Jak bylo popsáno výše, znát příčiny konfliktních situací je velmi důležité nejen po samotném řešení konfliktů, ale i pro jejich porozumění. Zjistit příčiny, které vedou ke vzniku konfliktů, nemusí být však vůbec jednoduché, protože jak uvádí Bednář (2015, s. 27), účastníci konfliktu nechtějí skutečné důvody sdělovat, může to být ze strachu, že by se příčina konfliktu dostala k jejich nadřízeným a tím by se tento nadřízený mohl postavit na protistranu konfliktu, nebo se za pravé důvody stydí anebo také proto, že si účastníci konfliktu sami uvědomují, že je jejich konflikt iracionální. Podle autora ve všech těchto případech jsou vidět udávané důvody, které jsou nabízeny, které ale však nepředstavují skutečné jádro konfliktní situace, a i kdyby takto udávané příčiny vypadaly logicky a odpovídaly konfliktu, pak se ve většině případů jedná pouze o dílčí příčiny – skutečná příčina konfliktu pak spočívá v něčem jiném. Že rozpoznání příčin může být složitou záležitostí, potvrzují a upozorňují také Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 86-87), jelikož pouze v malém počtu případů v pracovní oblasti lze jednoznačně vypreparovat konflikty, které vyplývají z objektivní pracovní situace a z osobních vlastností, protože se tyto dvě roviny v životě proplétají, ale i zcela osobní konflikt však může navenek zdánlivě probíhat jako konflikt pracovní, stimulovaný prospěchem a blahem skupiny.

Vznik konfliktů

Jak říkají Vévoda a kol. (2013, s. 57), příčiny konfliktů, které se na pracovišti vyskytují, mohou být velmi rozmanité, podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 90) zdroje konfliktů mohou být ve vnějším prostředí nebo mohou spočívat v člověku samotném. Rozmanitost příčin konfliktů potvrzují Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 166) a přidávají, že tyto různé zdroje nemusí nutně zapříčinit přímo konflikt, ale velmi zvyšují pravděpodobnost jeho vzniku, z hlediska pracovních skupin nebo organizačních jednotek se může jednat např. o selhání komunikace (především při vzájemné závislosti při plnění úkolů), neslučitelnost cílů nebo také omezené zdroje, o které dané pracovní skupiny soupeří. Bednář (2016, s. 133) vznik konfliktů popisuje tak, že v případě otevřených konfliktů mají tyto konflikty svůj spouštěč, tedy to, co zapříčiní, že konflikty nastanou, ale pod tímto spouštěčem se přitom nacházejí skutečné důvody, které však mohou být od spouštěče odlišné. Medlíková (2012, s. 18) také popisuje spouštěče konfliktu, kterým dává konkrétní podobu a podle které to mohou být situace (např. zima, horko, málo zdrojů k dispozici, mnoho hluku, izolace, náročné procesy, přebytek nebo nedostatek informací), lidé (např. nepříjemná osoba, příliš lidí v okolí, diametrálně odlišné osobnosti, lobbistické skupinky) a také lidské „já“ (aktuální zdravotní stav, osobní emocionalita, zejména strach, obavy, temperament, neurčené priority, špatná organizace času, nerealistické

sebehodnocení, nedostatek pohybu). Dále autorka říká, že pokud je učiněn zásah ve fázi spouštěčů, je možné konfliktní situaci odvrátit. Podle Veselá, Kaniokové Veselá (2011, s. 85) jsou konflikty na pracovišti vyvolávány především na základě pracovních podmínek a v pracovním prostředí, nedostatků v organizaci práce, přemíry fyzické nebo psychické náročnosti dané pracovní činností, nedostatkem prostoru, špatným materiálem, nízké kvalifikace zaměstnanců, šumu v informacích, nedostatků v hygienickém, zdravotním, bezpečnostním zabezpečení zaměstnanců nebo také na základě nedostatků v odborné personální práci manažera. Jak upozorňuje Bednář (2016, s. 134), mnoho konfliktních situací je ve skutečnosti o něčem jiném, než to na první pohled vypadá, skutečná příčina (práce, projekt, hodnocení atd.) je sice tím, co konflikt zažehne, ale není tím, proč se vede – aby dotyční mohli s konflikty pracovat, musí umět tyto dvě věci od sebe rozlišit.

Osobní vlastnosti zaměstnanců

Bednář (2015, s. 27-28) popisuje, že každý konflikt má své racionální jádro (důvod nebo východisko, ze kterého konfliktní situace vychází) a naproti tomu tzv. bod střetu (jedna konkrétní věc, předmět dané konfliktní situace). Stejný autor blíže vysvětluje, že do racionálního jádra umísťují účastníci konfliktu velmi často jeho deklarované důvody, avšak skutečný důvod konfliktní situace se může nacházet v osobní rovině účastníků konfliktu – kombinace jejich emocí, temperamentu, potřeby se prosazovat, dále vzájemných sympatií a antipatií a dalších aspektů. To potvrzují Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 90), podle kterých častěji konflikty na pracovišti pramení právě z vlastností lidí, se kterými jedná osoba přichází do styku a se kterými musí spolupracovat a žít, i podle Bednáře a kol. (2013, s. 93) prvotní a reálně neodstranitelným zdrojem konfliktů v organizaci osobní vlastnosti zaměstnanců, což je podle Mikuláščíka (2015, s. 82) způsobeno individuálními odlišnostmi každého jednotlivce. Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 86) tyto individuální odlišnosti zaměstnanců také popisují a konkretizují je na odlišné hodnoty, motivace, zájmy, názory, postoje, cíle i volbu prostředků k jejich dosažení. Podle Vévody a kol. (2013, s. 57) jsou osobnostní rozdíly jedny z nejvýznamnějších příčin konfliktů na pracovišti, Bednář a kol. (2013, s. 94) souhlasí také s tím, že zdroj konfliktů se nachází převážně v osobnosti zaměstnanců, pokud se jedná o konflikty vnitřní, tedy mezi jednotlivými lidmi, ale také přidávají, že parametry prostředí, zejména ty neovlivnitelné managementem, hrají malou roli, konflikty vnějšího charakteru však představují výrazně vyšší podíl zodpovědnosti na vzniku konfliktu, ale i na jeho podobě. K tomuto dále autorský kolektiv dodává, že vnější konflikty se tudíž dají efektivněji a snáze předpovídat, ovlivňovat, ale také řídit.

Komunikace

Komunikace, jak uvádí Prorok, Lisa (2011, s. 111), je důležitým prvkem pro vznik konfliktů a zásadním prvkem pro jejich samotné zvládnutí, přičemž u velkého množství konfliktů je chybná komunikace jejich původní příčinou nebo podstatou. Stejně tak podle Lahnerové (2012, s. 55-56) je oblast komunikace jedna z mnoha základních příčin konfliktů, konkrétněji pak nedostatek komunikačních dovedností, i Hekelová (2012, s. 96) potvrzuje, že nevhodná komunikace je zdrojem konfliktních situací a také podle Kocianové (2012, s. 31) je v organizaci častým zdrojem konfliktů komunikace, kterou autorka charakterizuje jako nepřiměřenou. Bednář a kol. (2013, s. 94) sice také říkají, že vznik konfliktů je častější tam, kde nefunguje transparentní komunikační prostředí a kde dochází k nedostatečným nebo nepředvídatelným transparentním komunikačním procesům, zároveň je však nutné brát v potaz, jak konkrétně vypadá pojetí sociálního prostředí a kultury v organizaci. Příčiny konfliktů v organizacích však mohou být podle Bednáře (2016, s. 134) v systému vnitřní komunikace. Prorok, Lisa (2011,

s. 111) vysvětlují, že chyby v komunikaci mohou být důsledkem špatných vztahů komunikujících subjektů v podobě nízké důvěry a s ní spojeným povědomým odmítáním sdělovaných informací nebo také nedostatečným nasloucháním. Podle stejného zdroje chyby v komunikaci mohou být dále důsledkem nedostatečných komunikačních dovedností, které se projevují schopností naslouchat a sdělovat, vhodné volby komunikačních kanálů a jazyka. Hekelová (2012, s. 96-97) vysvětluje, že pokud je příčinou konfliktního jednání špatná komunikace, musí manažer podrobněji zjistit, zda konflikt zapříčiňuje kvalita komunikace (kde bývají používány emotivní až urážlivé výrazy, výsměch nebo také arogance) nebo zda se jedná o kvantitu komunikace, jelikož nedostatek, nepochopení nebo neúplnost informací často způsobuje konflikty.

Příčiny konfliktů v kontextu organizace a pracovního procesu

Pracovní konflikty podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 85) obecně vyplývají přímo ze samotného pracovního procesu, dále také z řízení, realizace a zajišťování pracovní činnosti. Autorky říkají, že velké množství konfliktů v organizaci vzniká v důsledku nevyjasněných kompetencí, organizačních směrnic a podnikových předpisů a norem, které si může každý vykládat po svém, avšak také jejich neznalost je častým zdrojem konfliktů. Podle Bednáře (2016, s. 134) záleží také na kultuře v organizaci, z které mohou vznikat konfliktní situace, pokud je špatně nastavená. To potvrzuje Mikuláščík (2015, s. 82), který vysvětluje úzkou návaznost konfliktů na organizační a kulturní charakteristiky organizace, kterými mohou být organizační cíle, kontrola, normy, ocenění nebo také inovační změny. Se změnou, jako příčinou konfliktního jednání v organizaci, souhlasí Armstrong, Taylor (2015, s. 171), podle kterých může být změna vnímána jako nebezpečí, kterému je nutné čelit nebo mu zamezit. Podle autorů konflikty v kontextu změny však mohou vznikat také z důvodu nespokojenosti s danou změnou. Podle Mikuláščíka (2015, s. 82) však mohou konflikty v organizaci vznikat z důvodu dvojsmyslnosti, nejasnosti nebo komplikovanosti zadaných pracovních úkolů, velmi podobně se vyjadřuje také Kocianová (2012, s. 31), která tvrdí, že konfliktní situace mohou pramenit ze vzájemné závislosti úkolů, ale také z nesplněných očekávání, z překrývajících se pracovních náplní, z nevyjasněných pravidel nebo také z důvodu časového tlaku. Časový tlak jako faktor, který zapříčiňuje vznik konfliktů, potvrzují také Mikuláščík (2015, s. 82) a Lahnerová (2012, s. 55-56).

Také narušení teritoria, bývá podle Cejthamra, Dědiny (2010, s. 267) častou příčinou konfliktů, jelikož lidé v organizaci považují např. své místo, svůj hrnek nebo počítač za nedotknutelné. Lahnerová (2012, s. 55-56) se také vyjadřuje o teritoriu na pracovišti, avšak nehovoří o narušení, ale o vymezení teritoria, jako o zdroji konfliktních situací.

Příčiny konfliktů v kontextu managementu

Wilkinson, Johnstone (2016, s. 66) říkají, že konflikty vznikají zejména mezi zaměstnanci a managementem, přičemž tyto konflikty mohou anebo nemusejí být záměrné. Specifický význam pro vznik konfliktů v organizaci má podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 87) osobnost řídicího pracovníka, přičemž záleží především na jeho odborné úrovni, vážnosti a zároveň také na povahových vlastnostech, dále také na tom, jak umí jednat s lidmi, jaký má morální profil nebo jaký druh řízení pracovní skupiny uplatňuje. Podobný názor má Mikuláščík (2015, s. 82), který udává nesprávný styl řídicí práce jako faktor, který zapříčiňuje konfliktní situace. Podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 87-88) nejvíce konfliktních situací vyvolává autokratický řídicí pracovník, který si nárokuje právo o všem rozhodovat sám, bez zájmu zjistit mínění svých podřízených zaměstnanců, avšak ani v opačném případě – při liberálním stylu

řízení, není pracovní skupina ušetřena konfliktů, jelikož manažer, který ponechává věcem volný průběh, vyvolává často zmatek, nepřehlednost a nejistotu v povinnostech a v právech zaměstnanců. Podle stejného zdroje nejméně konfliktním řídicím pracovníkem je manažer s demokratickým stylem řízení, který sice nastavuje určitá pravidla, ale je však schopen a ochoten o nich diskutovat, měnit je a v případě potřeby, brát v úvahu připomínky od jeho podřízených zaměstnanců.

Dalšími faktory, které podle Mikuláščíka (2015, s. 82) vedou k vytváření podmínek pro vznik konfliktů na pracovišti v kontextu managementu jsou nespravedlivé hodnocení a odměňování, Cejthamr, Dědina (2010, s. 267) se také vyjadřují o nespravedlnosti, avšak o nespravedlivém zacházení, které může být zdrojem konfliktního jednání. Jak ale upozorňuje Bednář (2016, s. 133-134), zaměstnanci mají tendenci hledat příčiny konfliktů u manažera, z důvodu jeho větší zodpovědnosti, kterou nese, ačkoliv za většinu vzniklých konfliktů mohou obě strany, každá svým způsobem. Autor dále vysvětluje, v největší míře jsou konflikty s manažery způsobeny velkými rozdíly mezi lidmi, kteří do nich vstupují, především pak velká rozdílnost osobnostních typů, příliš velká očekávání a oboustranná frustrace, která zúčastněné dostane do stavu, kdy konflikty nechťejí, ale nakonec v nich stejně jsou. Podle Mikuláščíka (2015, s. 82) příčiny konfliktů mezi podřízenými a manažery spočívají ve větší míře decentralizace, která může vytvářet prostor pro konflikty, a také v zasahování do pravomocí.

Bednář a kol. (2013, s. 93-94) se také vyjadřují k oblasti příčin konfliktů v organizaci a uvádí časté příčiny těchto konfliktů, které jsou způsobovány prostředím a které jsou ovlivnitelné činnostmi managementu – společenské prostředí a volba lidí, kteří spolupracují, jak jsou nebo nejsou transparentní komunikační procesy uvnitř organizace, způsob chování managementu k podřízeným, dále to, jak management pojímá a vede firemní kulturu a jaká má očekávání od podřízených, jak je konfliktní nebo konsenzuální nebo také způsob, jak management vytváří a podporuje nebo nepodporuje atmosféru důvěry k vedení a mezi zaměstnanci navzájem.

Další časté příčiny konfliktů

Konflikty na pracovišti mají zdroje také v **názorech, vnímání a jednání**, jelikož jak uvádí Kocianová (2012, s. 31), že v případě interpersonálních konfliktů v organizaci, vznikají konflikty z rozdílných názorů, hodnot a přístupů, Lahnerová (2012, s. 55-56) shodně udává rozdílné hodnoty, jako konkrétní příčinu konfliktů na pracovišti, avšak v obecné rovině hovoří o nesouhlasu jako zdroji konfliktů. Podobně udávají příčinu vzniku konfliktů v organizaci také Cejthamr, Dědina (2010, s. 264, 267), kteří příčinu vidí zejména v protikladném jednání a rozdílech ve vnímání, Lahnerová (2012, s. 55-56) zase v nesouhlasu, v popření.

Konflikty rolí podle Vévody a kol. (2013, s. 57) mají v organizaci příčinu v odlišných rolových očekáváních, podobně se také vyjadřuje Lahnerová (2012, s. 55-56), která mezi základní zdroje konfliktů zařazuje překrývání rolí a rozdílné definice rolí, stejně tak hovoří Cejthamr, Dědina (2010, s. 267), kteří konflikt rolí považují za velmi významnou příčinu konfliktních situací, přičemž konflikt rolí může spočívat v rozdílném nebo neočekávaném chování.

Jak uvádí Cejthamr, Dědina (2010, s. 264), konflikty v organizaci vznikají především z **rozdílnosti cílů**, totožně se vyjadřuje také Lahnerová (2012, s. 55-56). Podobně cíle, jakožto příčinu konfliktů, popisují i Vévoda a kol. (2013, s. 57), kteří však nehovoří o rozdílnosti cílů, ale o nevyjasněnosti cílů. Podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 90) jsou příčinami konfliktů především různé objektivní překážky, které jedinci brání volit žádoucí cíl, způsob jeho dosažení nebo vytyčení cíle vůbec.

Další skupinou příčin konfliktů v organizaci mohou být také **omezené zdroje**, konkrétně například nízký rozpočet nebo také málo reklamy (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 267). Stejně tak

podle Vévody a kol. (2013, s. 57) může být nedostatek zdrojů častou příčinou konfliktů, což potvrzuje také Lahnerová (2012, s. 55-56) a dodává, že se jedná o jednu ze základních příčin konfliktů v organizaci.

Svůj význam v příčinách konfliktů na pracovišti má taktéž **informační zkreslení**, které patří mezi jedny z nejvýznamnějších zdrojů konfliktů v organizaci (Vévoda a kol., 2013, s. 57). Lahnerová (2012, s. 55-56) za základní zdroj konfliktů naopak považuje nedostatek informací.

Konflikty na pracovišti v organizaci však mohou mít svůj prapůvod v **rodině a výchově**, jak dokládá Mikuláščík (2015, s. 82), podle kterého ve svém počátku mohou konflikty na pracovišti pramenit z konfliktních situací vznikajících v rodině, které se následně negativním způsobem promítají na chování dotyčného zaměstnance v organizaci. Velmi podobné stanovisko zaujímají také Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 90), které tvrdí, že chyby ve výchově (které mohou mimo jiné spočívat v tom, že si jedinec neosvojil vlastnosti, které jsou potřebné pro bezkonfliktní chování a jednání) mohou být vnějším zdrojem konfliktů v organizaci. Taktéž podle autorů Basu, Fausta (2013, s. 19) mají některé konflikty na pracovišti příčinu ve výchově, jelikož již od útlého věku člověka je jeho osobnost formována výchovou a kulturou v níž žije a dochází k poznávání základních pravidel světa, jenž mají člověku usnadnit cestu jeho životem, a právě některá z nich se opírají o přesvědčení, která se předávají z generace na generaci a tím konflikty dále prohlubují – dochází tedy k zesilování konfliktů. Mikuláščík (2015, s. 82) však upozorňuje, pracovní konflikty se naopak mohou negativně promítat do interpersonálních vztahů v rodině.

2.3 Řešení konfliktů

Jak už bylo vysvětleno v předešlém textu, konfliktní situace jsou neodmyslitelně spjaty s celou lidskou existencí a životem, jsou naprosto přirozené a v určité podobě jsou konflikty dokonce i žádoucí – prospěšné a jsou nedílnou součástí lidského rozvoje, pokroku a změny. Ale jak vysvětluje Carnegie (2014, s. 32), vždy by se mělo udělat vše proto, aby byly konflikty v organizaci vyřešeny, stejně tak podle Bednáře a kol. (2013, s. 187) je nutné konflikty v organizaci vyřešit, a to především z důvodu zachování provozuschopnosti a funkčnosti organizace a také proto, aby nedocházelo k nevratným změnám, které mnohou negativně ovlivní vztahy a fungování pracovních skupin, z důvodu neřešených konfliktů. Konflikty, k jejichž řešení je podle Plamínka (2013, s. 23) přistupováno pasivně, se mohou pozorovaně, ale i nepozorovaně vystupňovat, avšak nelze zapomínat také na to, že konflikty mohou naopak také slábnout nebo dokonce samovolně vymizet. Odlišný pohled na věc mají Prorok, Lisa (2011, s. 59), podle kterých je pasivita ohledně řešení konfliktu vhodná, ale to pouze zejména tehdy, pokud by prostředky a síly vynaložené na řešení konfliktu chyběly jinde, řešení konfliktu by přinášelo nepřiměřené riziko nebo by řešením konfliktu došlo k ohrožení dotyčného či druhých lidí. Bednář (2015, s. 18) však oponuje a zdůrazňuje, že ať je důvod jakýkoli, ignorovat konflikty, je za každé situace zcela nezodpovědné. Neřešené konflikty, jak uvádí Carnegie (2014, s. 83), mají také ekonomický dopad jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci v podobě velkých finančních nákladů.

Je tedy zřejmé, že o nutnosti řešit konflikty v organizaci, není pochyb. Samotné řešení konfliktu by však mělo být v co možná nejkratší možné době od jeho propuknutí, podle Basu, Fausta (2013, s. 22-23) je totiž významně snazší řešit konfliktní situace na jejich počátku nežli otálet s řešením, kdy konflikt naroste do nevladatelných rozměrů a Carnegie (2014, s. 32) k tomuto rovněž říká, že konflikty by měly být řešeny již ve chvíli, kdy se objeví, taktéž podle Bednáře (2015, s. 33) je nebezpečné konflikty odkládat.

Otázkou však je, zda všechny konflikty na pracovišti lze vyřešit či nikoliv. Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 374) není vyřešení konfliktu vůbec snadnou záležitostí, s čímž do určité míry souhlasí také Carnegie (2014, s. 71), podle kterého se některé konflikty řeší velmi obtížně. K tomuto tématu Mikuláščík (2015, s. 79) uvádí, že všechny konflikty nemusejí být vyřešeny, avšak tomuto tvrzení oponuje stanovisko Bednáře (2015, s. 16), který naopak tvrdí, že většinu konfliktů v organizacích vyřešit lze, jen je nelze z dlouhodobého hlediska vyhrát. Mikuláščík (2015, s. 91) však uvádí, že v konfliktu nejde v první řadě o výhru, ale hlavně o to, aby bylo nalezeno nejoptimálnější řešení nebo také pravda a pokud dojde k uvědomění, že nežli ve faktech odlišnosti spočívají spíše v názorech a pocitech, lze konfliktům porozumět. Podle Plamínka (2011, s. 100) nejde jen o to konflikt vyřešit, ale zejména o to, jak takové řešení vypadá, přičemž o podobě a efektivnosti řešení rozhoduje především míra vlivu, kterou mají aktéři konfliktu na způsobu a výsledku řešení konfliktu.

Ale i při řešení konfliktů je nutné v organizaci dodržovat určité zásady. Protože jak Bednář (2015, s. 26-27) uvádí, je velmi důležité při řešení konfliktů udržet jejich průběh uvnitř organizace, pokud by tomu tak nebylo, mohlo by docházet k negativnímu působení na dodavatele, zákazníky, spolupracující organizace nebo také veřejnost, a mohlo by dojít k jejich poškozování. Podle Cejthamra, Dědiny (2010, s. 265) je v organizacích nejnebezpečnějším přístupem ke konfliktům zejména držení konfliktů v tajnosti, nečinnost nebo také vyžadované nesmyslné dodržování pořádku a disciplíny místo toho, aby byl konflikt vyřešen – management těchto organizací si mylně a naivně myslí, že konfliktní situace lze příkazem zakázat. Přístupy k řešení konfliktů však podle Kocianové (2012, s. 32) mohou mít v organizaci mnoho různých podob, jako třeba změna organizační struktury a pravidel, rozvoj komunikačních a interpersonálních dovedností, rozvoj úrovně vyjednávání nebo také ovlivňování organizační kultury – všechny tyto přístupy musí být však činěny s přesvědčením, že úspěšné řízení konfliktů bude mít za následek zvýšení výkonnosti a efektivity celé organizace.

Carnegie (2014, s. 72) říká, že pro řešení konfliktů v organizaci je velmi důležité, aby v organizaci existoval také formální proces pro řešení konfliktů a aby byly veškeré organizační postupy a předpisy jasně definované – ideálně formou snadno srozumitelného manuálu – a měli k nim přístup všichni zaměstnanci, je však nutné, aby došlo k vyjasnění takového manuálu na poradách mezi řadovými zaměstnanci a managementem.

Příčiny

Že zjištění příčin je důležitým faktorem při řešení konfliktu, bylo již nastíněno v předešlé kapitole. Jak uvádí Bednář (2015, s. 27), pokud se nelze vyrovnat s příčinou konfliktu, nelze ani vyřešit samotný konflikt, bez ohledu na to, jaká bude úspěšnost odstraňování jeho projevů.

Pro úspěšné řešení konfliktů je podle Carnegieho (2014, s. 83) velmi důležitá identifikace skutečných příčin vzniku konfliktu, shodně se vyjadřují Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 373) a také Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 167), kteří však upřesňují, že správná a důkladná analýza příčin je sice nezbytnou podmínkou pro vyřešení konfliktů, ale není dostačující. Pro efektivní řešení konfliktů je podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 373) nezbytné porozumět také tomu, jaká je míra vlastního podílení se na udržování konfliktu a v neposlední řadě také znalost taktických postupů směřujících k vyřešení konfliktu. Na toto navazují Prorok, Lisa (2011, s. 80), když popisují, že je nezbytné, aby došlo k pochopení příčin konfliktu a na základě toho k vytvoření odpovídajícího postupu a strategie. Podle Plamínka (2012, s. 72) je identifikace příčin tím, co zajistí, že řešení konfliktu bude z dlouhodobého hlediska udržitelné.

Fáze řešení konfliktu

Řešení konfliktů se skládá ze tří etap (Prorok, Lisa (2011, s. 126-127):

- příprava na řešení konfliktu (zvolení optimální taktiky a strategie);
- samotné řešení konfliktu;
- provedení výsledného řešení.

Medlíková (2012, s. 28) popisuje postupné kroky při řešení konfliktu, kdy prvním krokem je identifikace toho, co konflikt způsobilo – tedy nalézt spouštěč. Podle autorky poté následuje volba budoucího jednání v konfliktu, promyšlení toho, jak bude dotyčná osoba vůči danému spouštěči reagovat – zvolit metodu reakce – přičemž chování a jednání by měly vždy být v souladu s možnostmi dotyčné osoby a byly tak pro ni přirozené. Dále autorka popisuje třetí krok, který pojmenovává jako zásah – tento krok se váže k nové reakci, která byla proti spouštěči použita a mělo být následně zhodnoceno, jak byla úspěšná a jak se při ní dotyčná osoba sama cítila. Stejný zdroj dodává, že finálním výstupem řešení konfliktu může být i tzv. dohoda o neshodě.

Kroky řešení konfliktu, jak je popisuje Carnegie (2014, s. 83):

- odhalení emocí, které jsou přítomny v konfliktu,
- rychlé urovnání konfliktu,
- přimět znesvářené strany konfliktu, aby akceptovali řešení konfliktu a navázaly na předešlý kooperativní přístup k práci.

Podle Pavlici, Jarošové, Kaisera (2015, s. 170) je konečným stadiem řešení konfliktu jeho ukončení a s tím spojené důsledky, přičemž konfliktu situace je ukončena nejčastěji určitým rozhodnutím, změnou podmínek nebo je potlačena. Jak říkají Prorok, Lisa (2011, s. 127), provedení výsledného řešení konfliktu se odvíjí především podle toho, jaká je míra spokojenosti účastníků konfliktu s takovým řešením, záleží však také na tom, jaké je mocenské podstavení účastníků konfliktu.

Komunikace

Řešení konfliktu je, jako mnoho aspektů pracovního i osobního života, spojeno s komunikací. Protože jak uvádí Mikuláščík (2015, s. 92), aby bylo možné konflikt vyřešit a řešení bylo efektivní, je vyžadována komunikace, také Hájková (2011, s. 200) říká, že věci se řeší, jen když se o nich komunikuje. Souhlasně se vyjadřují také Prorok, Lisa (2011, s. 80), podle kterých je komunikace účastníků konfliktu zásadní součástí taktiky a strategie řešení konfliktu situace. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 373) předešlá stanoviska potvrzují a přidávají, že pro úspěšné řešení konfliktu je nutné, aby účastník konfliktu (ale také i manažer, který konflikt řeší) disponoval mnoha komunikačními dovednostmi, kterými jsou především aktivní naslouchání, jednoznačné vyjadřování vlastního názoru a přesvědčování. Basu, Faust (2013, s. 30) k tomuto říkají, že ke konstruktivnímu řešení konfliktů nabízí nástroje nenásilná komunikace – tedy taková komunikace, která obsahuje otevřené jednání a schopnost empatického naslouchání. Podle Plamínka (2013, s. 33) je zase důležité, aby komunikace směřovala od věci, o které se komunikuje, ke způsobu, jakým se o ní komunikuje. Prorok, Lisa (2011, s. 81) ohledně komunikace při řešení konfliktu radí, že je důležité, aby došlo k pochopení komunikačního

vyjádření zájmů účastníků konfliktu a také otevření komunikačních kanálů. Basu, Faust (2013, s. 30) ale upozorňují, že způsoby komunikování však často mohou konfliktní situace naopak ještě více vyostřit. Autoři dále říkají, že ochotu ke spolupráci lze posílit, vyvarují-li se účastníci konfliktu obviňování a „ty-sdělení“, které nahradí za „já-sdělení“. Podle Hájkové (2011, s. 200), při komunikačních nesouhlasných stanoviscích účastníků konfliktu záleží při řešení především na ochotě přijmout stanovisko protistrany, nebo se navzájem respektují.

Carnegie (2014, s. 72) na komunikaci při řešení konfliktů nahlíží z jiného úhlu, jelikož říká, že v organizaci by měla být jasná komunikační linka mezi zaměstnanci a managementem (i vrcholným) a naopak, přičemž management organizace by měl mít jasně propracované komunikační kanály, které propojovali pracovníky všech úrovní, zároveň by zaměstnanci měli vědět, jakým způsobem mohou komunikovat s managementem nebo s nejvyššími představiteli vedení organizace. Autor dále uvádí, že řadový, pracovníkům by mělo být jejich nadřízeným zajištěno, že o svých problémech mohou snadno komunikovat a že jejich stížnost má smysl, jelikož se jí bude někdo skutečně zabývat a řešit ji, nadřízený by tedy měl zachovávat princip důvěry. Důležitost zmíněného stanoviska dokládají Prorok, Lisa (2011, s. 82), podle kterých někdy mají účastníci konfliktu strach, často oprávněný, otevřeně vyjádřit své zájmy, což jen řešení konfliktu komplikuje.

Management

Manažeři a jejich manažerská práce, jak bylo popsáno v předešlém textu, jsou sami o sobě jedny z velmi zásadních faktorů, které mohou vyvolávat konfliktní situace na pracovišti. Je tedy neméně důležité zjistit, jak se manažeři mají k řešení těchto konfliktů stavět, jak se při řešení chovat a jak s takovými řešeními pracovat. Bednář (2015, s. 67) uvádí, že aktivní postoj ke konfliktům a řešení konfliktních situací je povinností každého manažera, podle Pavlici, Jarošové, Kaisera (2015, s. 166) je řešení konfliktů naprosto běžnou součástí pracovní náplně manažerů, a proto je dovednost řešit konflikty pro ně velmi důležitou. Stejně tak podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 374) je schopnost umět řešit konflikty jednou z klíčových sociálních dovedností manažera. Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 91) se rovněž vyjadřují k tomuto tématu velmi podobně, když říkají, že do praktických návyků manažerů patří ovládnutí základních pravidel řešení konfliktních situací.

Bednář a kol. (2013, s. 94) vysvětlují, že je povinností celého managementu v organizaci zvládnutí konfliktů a pokud tato povinnost v organizaci není, je od manažerů očekáváno, že se i přesto vůči konfliktním situacím nějakým způsobem budou vymezovat. Manažeři by však podle Pavlici, Jarošové, Kaisera (2015, s. 166) měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, ale aby také nebyla významným způsobem ovlivněna atmosféra v organizaci.

Management by do konfliktu podle Bednáře (2015, s. 69) měl zasáhnout tehdy, kdy konfliktní situace dosáhne do fáze, kdy účastníci konflikt neřeší nebo ho nechtějí řešit, Carnegie (2014, s. 32) k tomuto zase uvádí, že manažeři by měli do konfliktu vstoupit a řešit ho ve chvíli, kdy konflikt začne narušovat vztahy mezi spolupracovníky nebo vztahy se zákazníky. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 374) popisují zásah manažera do řešení konfliktu podle stavu emocionální situace v konfliktu – pokud dochází k nezvladatelným, prudkým a vypjatým emočním projevům účastníků, je povinností manažera do takového konfliktu vstoupit, pomoci a svou autoritou zklidnit vypjatou situaci, aby bylo možné přistoupit k racionálnímu řešení konfliktu.

Pokud tedy začne management konflikty na pracovišti řešit, podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 91) musí najít a zvolit nejvhodnější strategii řešení, odpovídající typu konfliktu. Tato volba nejvhodnější strategie řešení konfliktu závisí, jak navazuje Bednář (2015, s. 63), především na odhadu situace a empatické schopnosti manažera. Jak popisují Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 178), manažer by měl zvolit takovou strategii řešení konfliktu, která by odpovídala jeho cílům a záměrům v daném konkrétním konfliktu, spolu s posouzením několika kritérií – významnosti dané věci, důležitosti vzájemných vztahů a požadavku na rychlost řešení. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 374) k tomuto dodávají, že manažer musí postupovat při volbě stylu řešení konfliktů vyváženě, tedy dle individuálního kontextu celého konfliktu a také racionálně a s citem. Podle stejného zdroje je nezbytné, aby manažer při řešení konfliktu byl nestranný, držel se objektivních dat, měl nadhled, konkretizoval problém, navrhoval (pozitivně) možná řešení konfliktu, věnoval pozornost emocím ovládající konflikt, ověřoval míru shody a také kontroloval realizaci případného řešení konfliktu. Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 89) shodně hovoří o nestrannosti a objektivitě, kterou by měl manažer dodržovat při řešení konfliktů a doplňují, že by tento nadřízený pracovník měl dále disponovat schopností rozpoznat náznaky začínajícího konfliktu, který by také měl dokázat zastavit. Bednář a kol. (2013, s. 94-95) upozorňují, aby manažeři, řešící konflikt svých podřízených, měli na paměti, že sice mohou být řídicím, tlumícím, zvládajícím faktorem konfliktu nebo jeho arbitrem, ale jakmile se přidají na jakoukoli stranu konfliktu, stávají se automaticky aktivním účastníkem této konfliktní situace – role, do které by se manažer (až na výjimky) nikdy při řešení konfliktu neměl dostat.

2.3.1 Možnosti řešení konfliktů

Úspěšnost při řešení konfliktu, jak uvádí Prorok, Lisa (2011, s. 123), je závislá především na tom, do jaké míry je promyšlen postup řešení. Cejthamr, Dědina (2010, s. 265) popisují, že při volbě strategie řešení konfliktu je nejprve nutné co možná nejpřesněji odhadnout jak své síly, tak i síly protistrany a domyslet také možné důsledky, které plynou z řešení konfliktu. Prorok, Lisa (2011, s. 59) taktéž říkají, že je před výběrem strategie nutné brát v potaz sílu svoji vlastní i sílu všech dalších protistran konfliktu. S tímto tvrzením z části souhlasí Mikuláščík (2015, s. 91), který také uvádí, že při výběru strategie řešení konfliktu záleží především na způsobu vnímání protistrany, avšak toto vnímání může být nerealistické, z důvodu vlivu emocí.

Před samotným zvolením způsobu řešení konfliktu je potřeba zhodnotit také několik dalších faktorů, které popisují Prorok, Lisa (2011, s. 59) a jedná se především o nákladnost a časovou náročnost postupu daného řešení a také o významnost konfliktu. Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 178) zase uvádí, že volba stylu se odvíjí především od toho, zda je cílem úspěch organizace (či organizační jednotky), anebo je důležitější zachovat vzájemné dobré vztahy.

Dlouhodobá efektivnost zvoleného řešení konfliktu je podmíněna především těmito aspekty (Bednář a kol., 2013, s. 190):

- nákladovost a realizovatelnost řešení je pro strany konfliktu přijatelná;
- pro každého účastníka je řešení přínosem;
- nedochází k znevýhodňování žádného z účastníků;
- každý účastník se aktivně podílí na řešení;
- nastavení komunikačního precedensu a společného přístupu (spolupráci) na řešení dalších případných konfliktů.

Existuje celá řada možností, jak konflikty řešit, každá možnost se vyznačuje určitými pozitivy a negativy, avšak podle Hekelové (2012, s. 98) obecně platí, že nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem vyřešení konfliktu je dohoda. Shodně se vyjadřuje Mikuláščík (2015, s. 88) když říká, že dohoda jako výsledek řešení konfliktu je nejefektivnějším způsobem řešení konfliktu mezi jeho účastníky. Lze přidat také stanovisko Bednáře (2015, s. 29), podle kterého má dohoda nejvíce pozitiv a zároveň nejméně negativ. Taktéž Plamínek (2011, s. 100) popisuje, že dohoda jako výsledek řešení je nejvýhodnější, avšak z pohledu trvalosti, přičemž uvádí způsoby řešení, ve kterých je dohoda nejčastějším výsledkem – vyjednávání, projednávání, mediace a facilitace. Carnegie (2014, s. 35-38) se vyjadřuje k mediaci a říká, že jejím cílem uzavření dohody mezi účastníky konfliktu. Mikuláščík (2015, s. 88) uvádí, že strategie dohody, jako způsobu řešení konfliktu, je cesta spolupráce, kde jdou stranou veškeré emoce a tato strategie se vyznačuje především otevřeností, vstřícností, vysokým stupněm informovanosti, dále dochází k probírání veškerých dostupných alternativ, přičemž účastníci konfliktu si navzájem trpělivě naslouchají. Bednář (2015, s. 29) říká, že pro fungování dohody je nutné, aby byla všemi stranami konfliktu přijata a dlouhodobě akceptována. Jak uvádí Plamínek (2013, s. 43), o tom, zda bude dohoda stranami konfliktu akceptována a respektována, rozhoduje především míra spokojenosti s takovou dohodou, procesem a vlastní roli při řešení a podle Bednáře (2015, s. 29) je taktéž nutné, aby uzavřenou dohodou vždy garantovala nadřízená autorita. Mikuláščík (2015, s. 88) dodává, že se jedná o časově náročný způsob řešení konfliktu.

Zprostředkování

Jak uvádí Prorok, Lisa (2011, s. 62), zprostředkování je takové řešení konfliktu, kde účastníci sami hledají její řešení a využívají při tom pomoci neutrálních odborníků na proces řešení konfliktů.

Prorok, Lisa (2011, s. 55) uvádí, že umožnit nalézt potenciálně výhodnější řešení konfliktu může nabídnout zásáhnoutí třetí strany, které je vhodné využít i v případě, kdy je žádoucí změnit strukturu konfliktu, způsob komunikace, zastavení stupňování konfliktu nebo také zmírnění negativních postojů účastníků. Podoby, v kterých se může třetí strana zapojit do konfliktu, mohou být (Prorok, Lisa, 2011, s. 55):

- prostředník – facilitátor (usnadňuje řešení účastníkům tím, že mění strukturu komunikace a stává se efektivnější);
- prostředník – mediátor (mění strukturu komunikace a zároveň i chování účastníků promyšleným využíváním pozitivních a negativních podnětů, včetně emocí, a mění tak jejich ochotu přijímat různá možná řešení);
- arbitr.

Carnegie (2014, s. 32) však uvádí dvě metody z výše zmíněných tří, které jsou nejpoužívanější z mnoha dalších metod, pokud se nepodaří konflikt vyřešit neformálními laickými metodami – mediace a arbitráž. Také Mikuláščík (2015, s. 91) popisuje role manažera jako mediátora nebo arbitra, který tak vstupuje do konfliktu a přesvědčuje jejich aktéry, aby spolu vedly dialog, dále jim navrhuje a doporučuje, jak dál postupovat nebo zkouší uplatňovat kooperativní způsoby řešení konfliktu.

Mediace, facilitace

Prorok, Lisa (2011, s. 62-63) vysvětlují pojem mediace a facilitace. Podle autorů v případě facilitace pomáhá facilitátor účastníkům konfliktu, který má povahu problému a nejsou zde tedy přitěžující okolnosti v podobě emocí a vztahových problémů – naproti tomu v případě mediace pomáhá mediátor při konfliktu, který má charakter sporu, kde se vyskytuje naopak velké množství emocí a vztahových problémů, se kterými se mediátor musí nejprve vypořádat a až poté může začít řešit věcnou povahu konfliktu. Souhlasně se vyjadřuje Plamínek (2013, s. 25), když říká, že facilitace se vztahuje k problému a mediace ke sporu. Aby mohla být mediace úspěšná, je podle Carnegie (2014, s. 33) nutné, aby účastníci s mediací souhlasili a byli zároveň ochotní ke kompromisu. Odlišně se k úspěchu mediace vyjadřuje Plamínek (2013, s. 38), který říká, že analýza zájmů účastníků konfliktu je jednou ze zásadních činností mediátorů, jelikož do značné míry ovlivňuje úspěch mediace.

Pilařová (2016, s. 135-136) mediátora popisuje jako neutrálního prostředníka, který stranám konfliktu napomáhá najít společné řešení jejich konfliktní situace, přičemž do konfliktu nezasahuje, ale pouze řídí proces řešení konfliktu a zajišťuje korektnost komunikování mezi stranami konfliktu. S tímto souhlasí Mikuláščík (2015, s. 85), podle kterého mediátor přesvědčuje aktéry konfliktu k vedení dialogu mezi sebou, přičemž nezasahuje do obsahové stránky tohoto dialogu, ale pouze na něj dohlíží a usměrňuje komunikaci mezi účastníky a pomáhá jim nahlížet na konflikt v širších souvislostech. Velmi podobně se vyjadřuje také Carnegie (2014, s. 32-33), který říká, že mediace je proces, ve kterém figuruje třetí strana, která zaujímá roli facilitátora, který pomáhá stranám k věcné komunikaci (tyto strany konfliktu komunikují skrze tohoto mediátora) a pomáhá jim se zaměřovat na důležité aspekty a hledání shody, a především k nalezení přijatelného řešení. Podobně se vyjadřuje také Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 169), když říkají, že cílem samotného mediátora není konflikt vyřešit, ale spíše strany konfliktu nasměrovat k nalezení pro ně přijatelného řešení. Jak uvádí Carnegie (2014, s. 40), mediátor je volen tak, že se všechny zúčastněné strany musí na výběru toho kterého mediátora shodnout, zároveň se volí z osob, kteří jsou považováni za objektivní a nestranné odborníky.

Za jakých okolností ale mediaci použít? Mikuláščík (2015, s. 85) říká, že řešení konfliktu prostřednictvím facilitátora (mediátora) je vhodné tehdy, pokud není možné uskutečnit řešení konfliktu formou dohody mezi jeho účastníky. Podle Carnegie (2014, s. 33) se mediace v organizacích používá nejčastěji, pokud spory přesahují únosné a rozumné finanční hranice a v situacích, kdy účastníci konfliktu přicházejí o vládu nad jeho dalším vývojem. Stejný zdroj dále říká, že mediaci s úspěchem lze použít v mnoha dalších konfliktních situacích – při konfliktech mezi zaměstnanci a managementem, při konfliktech uvnitř týmu, při konfliktech mezi týmy, při konfliktech mezi obchodními partnery nebo také při organizačních konfliktech.

Arbitráž

Cejthamr, Dědina (2010, s. 264) popisují účinný způsob řešení konfliktních situací, kterým je zapojení třetí strany do konfliktu, a to jako nezávislého arbitra. Také Mikuláščík (2015, s. 85) se vyjadřuje k arbitráži, kterou popisuje jako určitý postup, v němž třetí strana vstupuje do konfliktu a zasahuje do obsahové stránky konfliktu tím, že navrhuje různé formy ústupků a zvýhodnění pro všechny strany konfliktu. Podle Carnegie (2014, s. 41) není možné za každé situace konflikt vyřešit prostřednictvím mediace, a právě v těchto případech, mohou strany konfliktu využít arbitráže.

Mikuláščík (2015, s. 85) popisuje, že arbitráž má podobu poradenství, arbitr dále také kontroluje proces a samotný výsledek řešení konfliktu, přičemž základem úspěchu je správné

porozumění účastníků roli, kterou arbitr zastává. Cejthamr, Dědina (2010, s. 264-265) uvádí, že arbitr, zapojený do konfliktu jako třetí strana, vytváří takovou atmosféru, aby jednání, ke kterému přivede účastníky konfliktu, probíhalo v klidném duchu. Dále stejný zdroj říká, že pokud je to nutné, může arbitr využít svého vlivu a vyřešit konflikt tak, že se přidá k jedné ze stran konfliktu. Carnegie (2014, s. 41) vysvětluje proces arbitráže zase tak, že nejdříve strany konfliktu odsouhlasí, že akceptují rozhodnutí arbitra (čemuž tak ve většinou skutečně je) a přednesou svůj pohled na věc a na základě toho arbitr rozhodne, jak se bude postupovat dále, aby došlo k vyřešení dané konfliktní situace.

Úspěšná arbitráž zahrnuje tyto kroky (Carnegie, 2014, s. 41-42):

- shromáždění faktů;
- vyhodnocení faktů;
- hledání alternativ;
- rozhodnutí;
- sdělení účastníkům rozhodnutí arbitra.

Spolupráce

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 373) vysvětlují, že jako způsob řešení konfliktů by měla být jako první volena vždy strategie spolupráce – tzv. strategie výhra-výhra. Carnegie (2014, s. 78) taktéž popisuje strategii výhra-výhra, která je nejlepším výsledkem řešení konfliktu, při němž jsou požadavky všech stran konfliktu uspokojeny. Toto tvrzení podporují Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 177), podle nichž je účelem spolupracujícího stylu řešení konfliktu dosažení uspokojení cílů zúčastněných stran – nalezení oboustranně výhodného řešení, což vychází ze strategie výhra-výhra. Souhlasně se vyjadřují také Prorok, Lisa (2011, s. 53), když tvrdí, že při spolupráci účastníci konfliktu přikládají stejně velkou váhu svým zájmům, i zájmům protistraně. To ale podle autorů neznamená, že strany konfliktu mohou vždy jen vyhrát, ale mohou také prohrát, avšak ne na úkor z žádné z protistran.

Podle Mikuláščíka (2015, s. 87) se spolupracující styl vyznačuje především snahou zefektivnění práce na společné věci, zároveň se vyznačuje úctou a respektem. Venglářová a kol. (2011, s. 96) tento styl popisují jako hledání pochopení pro protistranu konfliktu, kde je účelem také zachování vztahů a nejedná se tak pouze o prosazení vlastního stanoviska. S tímto souhlasí Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 177), podle kterých má spolupracující styl řešení konfliktů také za cíl posílit vztahy mezi jednajícími osobami, podobně se vyjadřuje i Carnegie (2014, s. 88), podle kterého se v případě týmové spolupráce jedná o jedu z možností, jak nalézt řešení v oblasti mezilidských konfliktů na pracovišti.

Spolupracující styl podle Pavlici, Jarošové, Kaisera (2015, s. 177) klade za cíl řešit konflikt společnými silami a zvyšuje šanci na dosažení takového řešení konfliktu, které bude dlouhodobé a akceptovatelné, nevýhodou však je, že tento styl nelze použít ve všech situacích. O tomto hovoří také Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 373) a radí, že pokud podmínky neumožňují takovýto styl řešení konfliktu, je potřeba styl řešení změnit. Avšak, pokud má být dosaženo řešení prostřednictvím spolupracující strategie, podle Carnegie (2014, s. 78) musejí strany konfliktu v celém rozsahu pochopit potřeby, zájmy, touhy, ale i také obavy a strachy protistrany. Jiný pohled, na úspěch řešení konfliktu prostřednictvím spolupracujícího stylu, má Plamínek (2013, s. 43), který uvádí, že o tom, zda bude řešení konfliktu úspěšné, rozhoduje zejména – dovednost spor racionalizovat neboli depersonifikovat, schopnost systematicky

rozeznat problém, schopnost systematicky hledat řešení, schopnost vytvářet důvěru mezi stranami konfliktu (velmi zásadně může pomoci mediátor) a v neposlední řadě také schopnost i ochota vidět problém z jiného úhlu pohledu (i zde může být mediátor prospěšným katalyzátorem).

I přes množství výhod, které přináší spolupracující styl řešení konfliktů, je nutné zmínit také jeho nevýhody. Nevýhodami tohoto stylu jsou podle Pavlici, Jarošové, Kaisera (2015, s. 177) časová náročnost a vysoké požadavky na interpersonální dovednosti účastníků.

Kompromis

Kompromisní styl řešení konfliktů se podle Mikuláščíka (2015, s. 88) vyznačuje vzájemnými ústupky (v určité míře) všech stran konfliktu, na kterých se společně domluví. Velmi podobně se vyjadřuje také Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 177), kteří říkají, že účastník konfliktu, využívající tento styl, hledá přiměřené, avšak neúplné uspokojení zájmů jeho i protivníka – vzniká tak kompromis, který je dosažený prostřednictvím vzájemných postupných ústupků. Prorok, Lisa (2011, s. 52-53) vysvětlují řešení konfliktu pomocí kompromisu tak, že aktéři konfliktu se snaží vyvažovat vlastní zájmy i zájmy protistrany, tedy, že se těmto všem zájmům snaží přikládat stejný význam. Podle Venglářové a kol. (2011, s. 96) jde při kompromisním řešení konfliktu především o hledání rychlého společného řešení, a to z důvodu co nejrychlejší obnovy spolupráce. Také Prorok, Lisa (2011, s. 120) uvádí, že spolupráce může vznikat na základě kompromisu. Mikuláščík (2015, s. 88) vysvětluje, že kompromisní řešení konfliktu má největší efekt zejména v krátkých časových intervalech.

Aby bylo vůbec možné kompromisní styl řešení konfliktu použít, vyžaduje to podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 374) od účastníků nebo nadřízeného, udržení jejich vzájemné komunikace ve věcné rovině, což znamená odklonění od osobně konfrontační roviny – měl by být přijat fakt, že každý účastník vnímá daný problém odlišně. Jak říká Mikuláščík (2015, s. 91), použití kompromisního stylu je nejvhodnější tehdy, pokud jsou návrhy oponentů považovány za nerozumné nebo takové, které znevýhodňují jejich zájmy, ale zároveň zde existuje jejich snaha vzniklou konfliktní situaci urovnat. Podle autora je také možné oslovit třetí stranu o pomoc při pokusu o smír, a to především v situacích, v kterých strana konfliktu vnímá protistranu za agresivní, avšak za rozumně uvažující. Kompromisní řešení volí účastníci konfliktu především v situacích, kdy (Prorok, Lisa, 2011, s. 120):

- nepovažují za možné v konfliktu zvítězit nebo se považují výsledek za nejistý;
- chtějí udržet dobré mezilidské vztahy s protistranou (a proto s ním nechtějí soupeřit s cílem nad ním zvítězit);
- konflikt není možné vyřešit spoluprací nebo ze spolupráce mají strach.

Nevýhodou tohoto přístupu řešení konfliktů je podle Mikuláščíka (2015, s. 88) to, že se nesnaží zajistit co největší míru spokojenosti u všech stran konfliktu, tak jak je tomu např. u spolupracujícího stylu, ale přináší částečnou spokojenost pro všechny strany. Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 177) uvádějí jako nevýhodu tohoto stylu, pokud je používán manažerem, nebezpečí, že pracovníci v okolí manažera si mohou navyknout hledat více osobně výhodné než obecně prospěšné řešení konfliktů nebo také někteří z manažerova okolí mohou často projevovaný sklon k ústupkům začít zneužívat ve svůj vlastní prospěch. Toto lze doplnit stanoviskem Venglářová a kol. (2011, s. 96), podle kterých bývá řešení spíše účelové. Na druhou stranu, jak uvádí Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 374), velké množství situací v pracovním životě je spojena právě s potřebou určitého kompromisu.

Vyjednávání, projednávání

Podle Mikuláščíka (2015, s. 91) je vyjednávání nejlepší formou řešení konfliktních situací, což potvrzují Prorok, Lisa (2011, s. 61), podle kterých se v současné době tento styl řešení konfliktů v mnoha oblastech upřednostňuje, jelikož disponuje množstvím výhod. Plamínek (2012, s. 20) k tomuto tématu také vyjadřuje a říká, že účastníci konfliktu při vyjednávání, jakožto způsobu řešení konfliktu, kontrolují samotný proces i výsledek řešení, kde se takové to řešení opírá o přímou komunikaci mezi aktéry konfliktu a z těchto důvodů je vyjednávání ideálním způsobem řešení konfliktu. Prorok, Lisa (2011, s. 61) shodně uvádí, že se aktéři konfliktu prostřednictvím vzájemné komunikace – dialogu, snaží nalézt řešení konfliktní situace, přičemž mohou vyjednat o samotném konfliktu, ale také o postupu, který je k jeho řešení použit a v neposlední řadě také o výsledku, kdy se účastníci konfliktu mohou svobodně rozhodnout, zda takovéto řešení přijmou nebo odmítnou. Podle Mikuláščíka (2015, s. 91) však na vyjednávání přistoupí pouze ti účastníci konfliktu, kteří u protistrany spatřují ochotu k jednání, argumentaci a smíru. Prorok, Lisa (2011, s. 131) doplňují, že cílem vyjednávání je sjednání dohody, která aktérům konfliktu nabídne přijatelnější výsledek, než který by nabídly jiné metody řešení konfliktu. Carnegie (2014, s. 84) vysvětluje, že zda bude vyjednávání úspěšné, je závislé na vyjednávacích schopnostech účastníků, přičemž vyjednávání typu výhra-výhra lze rozdělit do několika fází – identifikace situace, příprava, předkládání úhlu pohledu, dohoda.

Jak ale upozorňují Prorok, Lisa (2011, s. 61-62), i přes fakt, že má vyjednávání veliký potenciál nalézat řešení konfliktů, není možné ho použít vždy na všechny typy konfliktů nebo není jeho použití vždy vhodné, zároveň může být vyjednávání časově náročné nebo si může vyžadovat velké množství zdrojů.

Přizpůsobení

Tato strategie řešení konfliktů je podle Mikuláščíka (2015, s. 87) formou úniku, podřízení se, charakteristická pro submisivní osoby, může být také projevem slabosti, zbabělosti či podlézavosti, na druhou stranu se však může jednat o projev nesobeckosti, ochoty a sebeobětování. Venglářová a kol. (2011, s. 96) se vyjadřují velmi podobně a dodávají, že hlavní charakteristikou je zejména uspokojení potřeb druhého, shodně to vidí také Pavlica, Jarošová, Kaiser (2015, s. 176) a přidávají, tento styl vede k potlačení vlastních zájmů či cílů. Jak popisují Venglářová a kol. (2011, s. 96), v konečném důsledku však k řešení nedochází a daná osoba může být zneužívána. Tento způsob řešení konfliktu však zastává Mikuláščík (2015, s. 87-88), podle kterého může být cílem spolupráce a efektivní je tento způsob zejména – při dosahování okamžitého a krátkodobého cíle a udržení harmonických vztahů; při vyvolávání konfliktů osobami, které jsou těžko zvladatelné; při vyvedení zaměstnance z emoční rovnováhy, kdy začne docházet k výbušným a agresivním projevům.

Delegování

Jak popisuje Plamínek (2013, s. 22), možností řešení konfliktní situace může být delegace přirozeného práva účastníku konfliktu rozhodnout o způsobu a výsledku řešení, na někoho jiného – může se jednat o osobu nebo instituci. Prorok, Lisa (2011, s. 60) shodně popisují delegaci, jako možnost řešení konfliktu a přidávají, že i když se na první pohled může zdát přenášení řešení konfliktu na třetí stranu jako snaha o vyhnutí se nepříjemnému jednání s druhou stranou konfliktu, ve skutečnosti se však jedná o racionální přístup řešení konfliktu. Podle autorů je tento způsob řešení konfliktu vhodný zejména pokud účastník konfliktu – nemá pravomoci konflikt řešit sám; nemá dostatek sil, aby si řešení vynutil; není schopný s protistranou dojít k řešení, přičemž je pro něj dosažení řešení velice důležité (kladení důrazu

na to, že konflikt bude vůbec vyřešen než na to, jak bude vyřešen. Plamínek (2013, s. 22) však říká, že hlavní nevýhodou delegace je to, že se strany konfliktu vzdávají svého práva společně rozhodovat o postupu a výsledku řešení, což potvrzují také Prorok, Lisa (2011, s. 60) a dále uvádí, že delegování může být velmi časově náročné a nákladné a spokojenost účastníku s takovým řešením je bývá nízká.

2.4 Metodika

Tato bakalářská práce je tvořena teoreticko-metodologickou částí a praktickou částí. V teoretické části práce je v jednotlivých podkapitolách popsán konflikt, klasifikace a přecházení konfliktům, příčiny konfliktů a také jejich řešení. Organizace, v které probíhá výzkumné šetření, vyslovila přání vystupovat v této práci anonymně, tudíž je organizace vždy zmiňována pod smyšleným názvem XYZ.

Na začátku praktické části práce je představena organizace XYZ, v které probíhalo celé výzkumné šetření. Následuje vyhodnocení výzkumného šetření, jak kvantitativního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, tak i polostrukturovaných rozhovorů s manažery a dále je uvedena podkapitola diskuze nad výsledky. Poslední podkapitolou praktické části jsou doporučení, přičemž doporučení pro organizaci XYZ jsou formulována na základě výzkumného šetření z praktické části práce, společně s teoretickými poznatky z teoretické části.

V teoretické části práce byla využita metoda literární rešerše odborné literatury, zabývající se daným tématem. Dále byla využita metoda komparace názorů autorů.

Praktická část se zabývá samotným výzkumným šetřením v organizaci XYZ, která se zabývá maloobchodem se sportovním oblečením, vybavením a souvisejících služeb. Organizace XYZ má v České republice celkem 7 poboček – prodejen. Výzkumné šetření probíhalo na všech těchto pobočkách – prodejnách. Organizace XYZ má celkem 212 zaměstnanců, z toho celkem 179 řadových zaměstnanců a celkem 33 manažerů, tedy nadřízených pracovníků/managementu, z čehož je 1 area manažerka (oblastní manažerka pro ČR), 7 vedoucích manažerů (vedoucích prodejen) a zbylých 25 manažerů jsou nižší manažeři, zejména zástupci vedoucích manažerů, vedoucí směny a vedoucí úseků.

V praktické části pro sběr dat byly použity dvě výzkumné metody. První metodou bylo kvantitativní dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci organizace XYZ, jako druhá metoda výzkumu byly využity polostrukturované rozhovory se vedoucími manažery (vedoucími prodejen) organizace XYZ. Tyto metody výzkumu byly zvoleny proto, aby došlo ke komplexnímu zmapování problematiky konfliktů jak ze strany zaměstnanců organizace, tak i jejich nejvyšších nadřízených, tedy vedoucích manažerů (vedoucích prodejen). Na základě tohoto výzkumu a teoretické části práce byla formulována doporučení ohledně řešení konfliktů na pracovišti v organizaci XYZ.

V celém výzkumu je zohledňována organizace XYZ jako celek, přičemž výzkum a následné výsledky nejsou žádným způsobem rozlišovány podle jednotlivých prodejen.

Kvantitativní dotazníkové šetření

Sběr dat kvantitativního dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci probíhal písemnou elektronickou formou prostřednictvím webového on-line dotazníku, vytvořeného na internetové adrese <https://www.vyplnto.cz>, určené pro tvorbu on-line dotazníků. Respondenti odpovídali na předem definované otázky. Dotazník byl anonymní.

Před samotným výzkumným dotazníkovým šetřením proběhla pilotáž, kdy bylo osloveno 5 respondentů z organizace XYZ elektronickou poštou a byl jim zaslán dotazník, který následně recenzovali a posoudili, zda jsou dotazníkové otázky a odpovědi správně a srozumitelně formulované, zda lze dotazníku snadno porozumět, zda jsou otázky v logické návaznosti a zda dotazník neobsahuje jiné chyby. Na základě této pilotáže a recenzování dotazníku od 5 respondentů jej všichni respondenti shledali jako v pořádku a dle nich nebylo potřebné dotazník upravovat. Poté byl dotazník s názvem „Řešení konflikt v organizaci XYZ“ rozeslán všem řadovým zaměstnancům, tedy 179 respondentům k jeho vyplnění. Dotazník následně vyplnilo 166 respondentů, návratnost elektronického dotazníku tudíž byla 92,74 %. Pro dotazníkové šetření byli osloveni pouze řadoví zaměstnanci, vyloučeni byli veškerí manažeři (vedoucí prodejny, zástupce vedoucího prodejny, vedoucí směny, vedoucí úseků), tedy jakékoliv stupně managementu. Čas na vyplnění dotazníku byl 10 dnů. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci březnu 2020. Veškeré dotazníkové otázky spolu s početním zastoupením jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v přílohách na konci práce, kam byly z webového portálu <https://www.vyplnto.cz> přepsány.

Dotazník obsahoval celkem 52 otázek. Tyto otázky se skládaly převážně z uzavřených otázek, které nabízely ke zvolení předem formulované odpovědi, ale i z několika polouzavřených a doplňkových otevřených otázek, kde respondenti mohli odpověď napsat svými slovy. Všechny otázky umožňovaly označení jen jedné odpovědi. V dotazníku bylo nutné odpovědět na všechny otázky. Dotazníkový formulář pro vyplnění byl neveřejný a přístupný pouze pro řadové zaměstnance organizace XYZ. Otázky v dotazníku byly seskupeny do jednotlivých sekcí podle toho, na co se obsahově zaměřovaly, pro lepší orientaci. Tyto sekce byly: typy konfliktů, frekvence konfliktů, příčiny konfliktů, řešení konfliktů, řešení konfliktů – management, předcházení konfliktům a charakteristika zkoumaného vzorku (pohlaví, věk, vzdělání, typ a délka pracovního poměru). U každé otázky byly výsledky odpovědí uvedeny v procentech a zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Každému řadovému zaměstnanci byl zaslán odkaz na on-line vyplnění dotazníku. Toto rozeslání odkazu proběhlo prostřednictvím area manažera, který dohlíží na všech 7 poboček – prodejen a rozeslání zprostředkoval řadovým zaměstnancům do jejich e-mailových schránek a také do jejich komunikačních aplikací na mobilních telefonech.

V podkapitole, kde je vyhodnoceno dotazníkové šetření, jsou vzhledem k rozsahu prováděného výzkumu a ke stanovenému maximálnímu rozsahu této práce ve vyhodnocení dotazníkového šetření uvedeny pouze nejdůležitější výsledky otázek, vyhodnocení ostatních otázek, jejich okomentování a jejich kompletní přehled spolu s odpověďmi je uveden v příloze.

Polostrukturované rozhovory s manažery

Polostrukturované rozhovory probíhali ve všech případech telefonicky. Každý rozhovor byl nahráván prostřednictvím mobilní aplikace a následně byly vytvořeny přepisy těchto hovorů. Tyto přepisy byly upraveny do spisovné formy a odstraněny byly veškeré citoslovce. Polostrukturované rozhovory probíhaly rovněž anonymně. Přepis polostrukturovaných rozhovorů se nachází v přílohách. Z každé prodejny byl vybrán vždy jeden nejvýše postavený manažer, tedy vedoucí prodejny, s kterým byl následně proveden rozhovor. Celkově tedy bylo osloveno a pro výzkumné šetření získáno 7 vedoucích prodejen.

Domluva rozhovorů probíhala prostřednictvím area manažera, který zprostředkoval kontakt na vedoucí manažery (vedoucí prodejen) a jejich svolení k rozhovorům, které byly nahrávány pro pozdější zhotovení přepisu a vyhodnocení. S telefonickým rozhovorem, zaměřeným na problematiku konfliktů na pracovišti v organizaci XYZ souhlasilo všech 7 vedoucích prodejen,

domluva pro uskutečnění těchto rozhovorů pak probíhala individuálně. Rozhovory probíhaly v měsíci dubnu 2020.

Polostrukturované rozhovory se skládali z významově stejných otázek, jako dotazníkové šetření, pro následné porovnání výsledků. U polostrukturovaných rozhovorů bylo změněno pořadí nebo formulace některých otázek, které probíhalo podle vývoje situace daného individuálního rozhovoru. Základní seznam otázek obsahoval celkem 37 otázek, přičemž některé měly své podotázky. Počet otázek se však vzhledem k povaze polostrukturovaných rozhovorů měnil – každý individuální rozhovor obsahoval mírně odlišný počet otázek a také jejich formulace. Šablona otázek a přepisy polostrukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v přílohách na konci práce. Byly pouze upraveny nespisovné nebo hovorové výrazy do jejich spisovné formy. Ve vyhodnocení rozhovorů je v závorce uveden číselný počet, který vyjadřuje, kolik vedoucích manažerů tak odpovědělo.

Charakteristika zkoumaného vzorku

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno následující složení zkoumaného vzorku, tedy respondentů, kteří zaslaný dotazník vyplnili. Ve zkoumaném vzorku mírně převažují ženy, konkrétněji 53,01 % (88), muži jsou v počtu 46,99 % (78). Nejpočetnější věkovou skupinou je rozmezí 20-30 let, v které se nachází 42,77 % (71) respondentů, druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 16-20 let v počtu 27,11 % (27), respondenti ve věku 30-40 let jsou v počtu 19,88 % (33). respondenti ve věku 40-50 let jsou zastoupeni v počtu 7,23 % (12). Nejméně početnou skupinou jsou respondenti ve věku 50-65 let, kteří zaujímají 3,01 % (5). Ve věkové kategorii 65 let a více nejsou zastoupeni žádní respondenti. V oblasti vzdělání je nejvíce respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou v počtu 46,99 % (78), dalších 27,71 % (46) respondentů má vysokoškolské vzdělání, základní vzdělání má 15,06 % (25) respondentů, středoškolské vzdělání bez maturity s výučním listem má 9,04 % (15) a nejmenší počet respondentů má vyšší odborné vzdělání v počtu 1,20 % (2). V případě typu pracovního poměru je 53,01 % (88) respondentů zaměstnáno na plný úvazek, na zkrácený či poloviční úvazek je zaměstnáno 30,72 % (51) respondentů a zbylých 16,27 (27) respondentů je zaměstnáno brigádně. Největší počet respondentů v počtu 51,20 % (85) je v organizaci zaměstnáno v rozmezí 1-5 let, další nejpočetnější skupina je zaměstnána v organizaci 1 rok a méně, celkem 27,71 % (46) respondentů. 5-10 let je v organizaci zaměstnáno 19,28 % (32) respondentů a u 1,81 % (3) respondentů činí délka pracovního poměru 10 let a více.

3 Praktická část

V praktické části je nejprve v podkapitole představena organizace XYZ, další podkapitola se zabývá samotným vyhodnocením celého výzkumného šetření, tedy dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími prodejen. Po vyhodnocení následuje porovnání těchto výsledků. Další podkapitolou je diskuze nad výsledky následována podkapitolou, kde jsou formulována a uvedena jednotlivá doporučení v oblasti řešení konfliktů na pracovišti v organizaci XYZ.

3.1 Představení organizace XYZ

Organizaci XYZ se zabývá maloobchodem se sportovním oblečením, vybavením a dalších souvisejících služeb. Organizace XYZ má v České republice celkem 7 poboček – prodejen. Výzkumné šetření probíhalo na všech těchto pobočkách – prodejnách. Organizace XYZ má celkem 212 zaměstnanců, z toho celkem 179 řadových zaměstnanců a celkem 33 manažerů, tedy nadřízených pracovníků/managementu, z čehož je 1 area manager (oblastní manažer), 7 vedoucích manažerů (vedoucích prodejen) a zbylých 25 manažerů jsou nižší manažeri, zejména zástupci vedoucího prodejny, vedoucí směny a vedoucí úseků.

3.2 Vyhodnocení výzkumného šetření

V této subkapitole jsou vyhodnoceny výsledky kvantitativního dotazníkového šetření, které proběhlo mezi řadovými zaměstnanci organizace XYZ a výsledky polostrukturovaných rozhovorů se vedoucími manažery (vedoucími prodejen) a následně jsou zde tyto výsledky navzájem porovnány.

3.2.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dotazník obsahoval celkem 52 otázek. Tyto otázky se skládaly převážně z uzavřených otázek, které nabízely ke zvolení předem formulované odpovědi, ale i z několika polouzavřených a doplňkových otevřených otázek, kde respondenti mohli odpověď napsat svými slovy. Všechny otázky umožňovaly označení jen jedné odpovědi. V dotazníku bylo nutné odpovědět na všechny otázky. Otázky v dotazníku byly seskupeny do jednotlivých sekcí podle toho, na co se obsahově zaměřovaly, pro lepší orientaci. Tyto sekce byly: typy konfliktů, frekvence konfliktů, příčiny konfliktů, řešení konfliktů, řešení konfliktů – management, předcházení konfliktům a charakteristika zkoumaného vzorku (pohlaví, věk, vzdělání, typ a délka pracovního poměru).

U každé otázky jsou výsledky odpovědí uvedeny v procentech a zaokrouhleny na dvě desetinná místa. Vzhledem k rozsahu prováděného výzkumu a k stanovenému maximálnímu rozsahu této práce, jsou v následujícím textu uvedeny pouze nejdůležitější výsledky otázek, vyhodnocení ostatních otázek, jejich okomentování a jejich kompletní přehled spolu s odpověďmi je uveden v příloze.

Typy konfliktů

Tato sekce otázek obsahovala dvě otázky, které zjišťovaly, jakého charakteru jsou konflikty nejčastěji. V otázce 1 „Uveďte, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti“, která byla úplně první otázkou celého šetření, odpovídali respondenti na to, zda se na pracovišti objevují konflikty nejčastěji krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru. Nejvíce dochází ke krátkodobým konfliktům, jelikož tuto možnost označilo

63,86 % respondentů, dlouhodobé konflikty, jako nejčastější charakter konfliktů označilo 36,14 % respondentů. Dá se usuzovat, že je toto zjištění do jisté míry a s určitým úhlem pohledu pozitivní, jelikož škodlivější vliv v organizaci mají dlouhodobější konflikty. **Otázka 2 „Na pracovišti se vyskytují nejčastěji konflikty“** zjišťovala, o jakých konfliktů se respondenti dostávají ohledně jejich závažnosti, kdy více než polovina respondentů, přesněji 57,23 %, uvedlo, že se na jejich pracovišti vyskytují nejvíce konflikty méně závažného charakteru a podle 33,73 % dotázaných dochází u nich na pracovišti k výskytu bezvýznamných konfliktů, malicherného charakteru. Pouze 9,04 % respondentů odpovědělo, že u nich na pracovišti se objevují konflikty, které mají velmi závažný charakter.

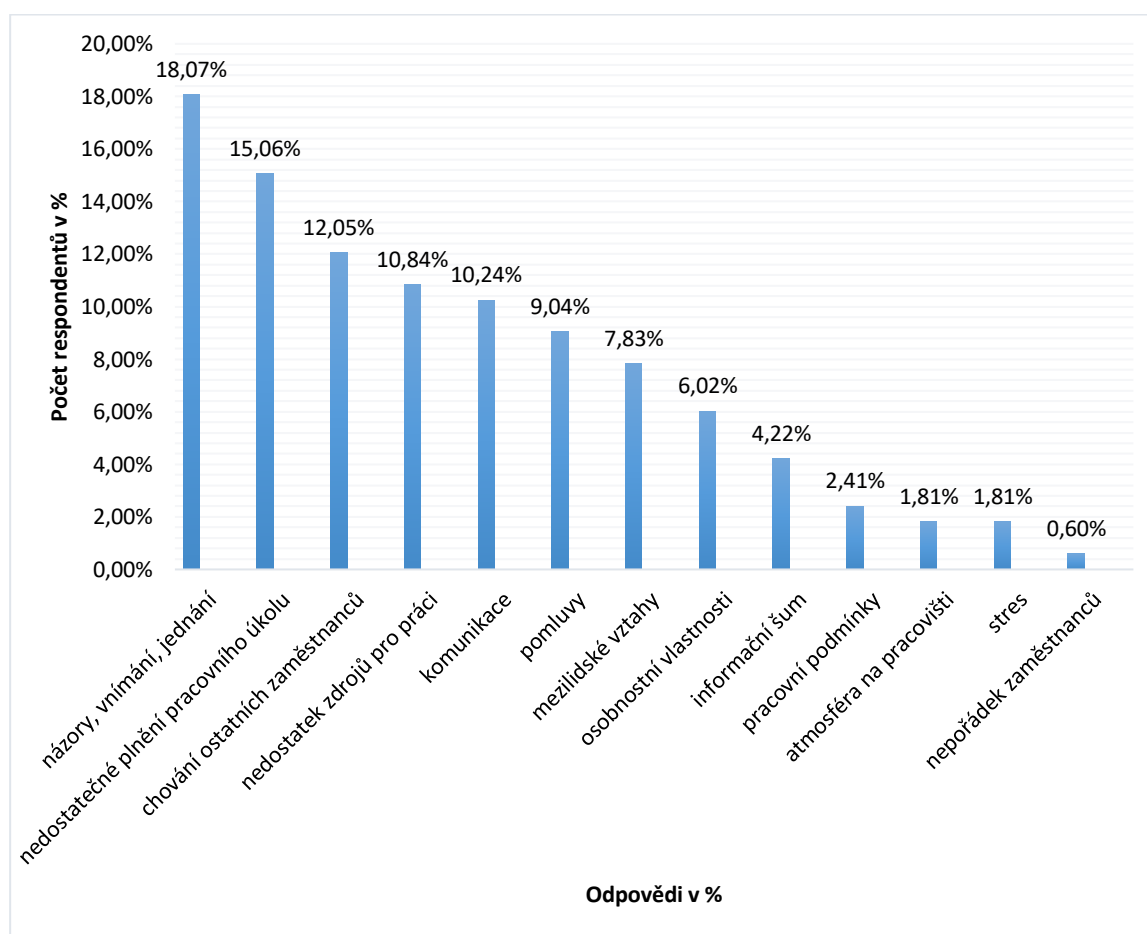
Frekvence konfliktů

Otázka 5 „Do konfliktu s manažery (nadřízenými zaměstnanci) se dostáváte“ se ptala na to, jak často se respondenti dostávají do konfliktů s manažery (nadřízenými zaměstnanci). Nejvíce respondentů, 39,76 %, se dostává do konfliktů s manažery alespoň jednou měsíčně, následuje skupina 27,11 % respondentů, kteří jsou s manažery v konfliktu alespoň jednou týdně. Dále se 19,28 % respondentů vyjádřilo, že se s manažerem dostávají do konfliktu alespoň jednou denně, což je zhruba dvakrát méně, než se respondenti dostávají do konfliktu s manažerem alespoň jednou měsíčně. Ve zcela výjimečných případech se oslovení zaměstnanci dostávají v 10,84 %. Možnost, že se respondenti nedostávají s manažerem do konfliktu nikdy, označilo 3,01 % oslovených. **Otázka 6 „Do konfliktu se svými kolegy (řadovými zaměstnanci) se dostáváte“** se také zabývala tím, jak často se oslovení řadoví zaměstnanci dostávají do konfliktů, ale se svými kolegy, tedy řadovými zaměstnanci). Největší počet respondentů, 42,77 %, označil možnost, že se dostává do konfliktních situací se svými řadovými kolegy alespoň jednou týdně. Druhé největší zastoupení kdy se oslovení řadoví zaměstnanci dostávají do konfliktů se svým řadovým kolegou alespoň jednou denně, tuto možnost vybralo 31,93 % dotázaných. Alespoň jednou měsíčně se do konfliktu se svým řadovým kolegou dostane 19,28 % respondentů a ve zcela výjimečných případech se se svým řadovým kolegou v konfliktu ocitne 6,02 % dotázaných. Žádný z respondentů však nevybral možnost, že se do konfliktu se svým řadovým kolegou nedostává nikdy. Z těchto odpovědí na tyto dvě otázky vyplývá, že ke konfliktním situacím mezi řadovými zaměstnanci a jejich kolegy dochází častěji, než ke konfliktům s manažery (nadřízenými zaměstnanci), jelikož alespoň jednou denně dochází ke konfliktům mezi řadovými kolegy navzájem o 12,65 % více, než s jejich manažery a o 15,66 % dochází ke konfliktům mezi řadovými zaměstnanci navzájem více alespoň jednou týdně, než je tomu v případě konfliktů řadových zaměstnanců a manažerů. Naopak, v delším časovém horizontu, kdy se jedná o konflikty, ke kterým dochází alespoň jednou měsíčně, dochází o 20,48 % více ke konfliktům mezi řadovými zaměstnanci a manažery, než ke konfliktům mezi řadovými zaměstnanci navzájem. Že dochází ke konfliktům mezi řadovými zaměstnanci navzájem častěji než s řadovými zaměstnanci a manažery, lze podpořit faktem, že téměř dvakrát více respondentů, konkrétněji o 4,82 % více, se dostává do konfliktu s manažery ve zcela výjimečných případech a druhým faktem je, že 3,01 % respondentů označilo, že se do konfliktů s manažery nedostává nikdy, kdežto v případě konfliktů řadových zaměstnanců mezi sebou navzájem tuto možnost neoznačil žádný z respondentů. **Otázka 8 „Konflikt na pracovišti je většinou vyřešen“** se zaměřovala na to, za jak dlouho je většinou konflikt na pracovišti vyřešen. Podle 39,16 % respondentů je konflikt vyřešen do 1 dne, do týdne pak podle 33,13 %. Tato zjištění přibližně odpovídají otázce 1, ve které vyšlo, že se na pracovišti vyskytují konflikty spíše krátkodobého charakteru. Do měsíce je konflikt vyřešen podle 19,28 % respondentů a podle 7,83 % respondentů je konflikt vyřešen déle než za měsíc. Pouze jediný respondent, tedy 0,60 %, označil možnost, že konflikt na pracovišti není vyřešen nikdy.

Příčiny konfliktů

Otázka 12, otázka 13 a otázka 14 měly za cíl zjistit nejčastější konkrétní příčiny konfliktů na pracovišti. Zde mohli respondenti vybrat příčiny z předem nadefinovaných odpovědí, ale měli také možnost odpověď formulovat vlastními slovy, jednalo se tedy o polouzavřené otázky. V případě **otázky 12 „Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, do kterých se dostáváte s ostatními kolegy (řadovými zaměstnanci)“** bylo zjišťováno, jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů řadových zaměstnanců s ostatními řadovými zaměstnanci, jejich kolegy. Výsledky této otázky jsou znázorněny v následujícím grafu 1, který zobrazuje v procentech sestupně nejčastější příčiny konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci a jsou zde uvedené jednotlivé odpovědi respondentů na dané možnosti.

Graf 1 Nejčastější příčiny konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci



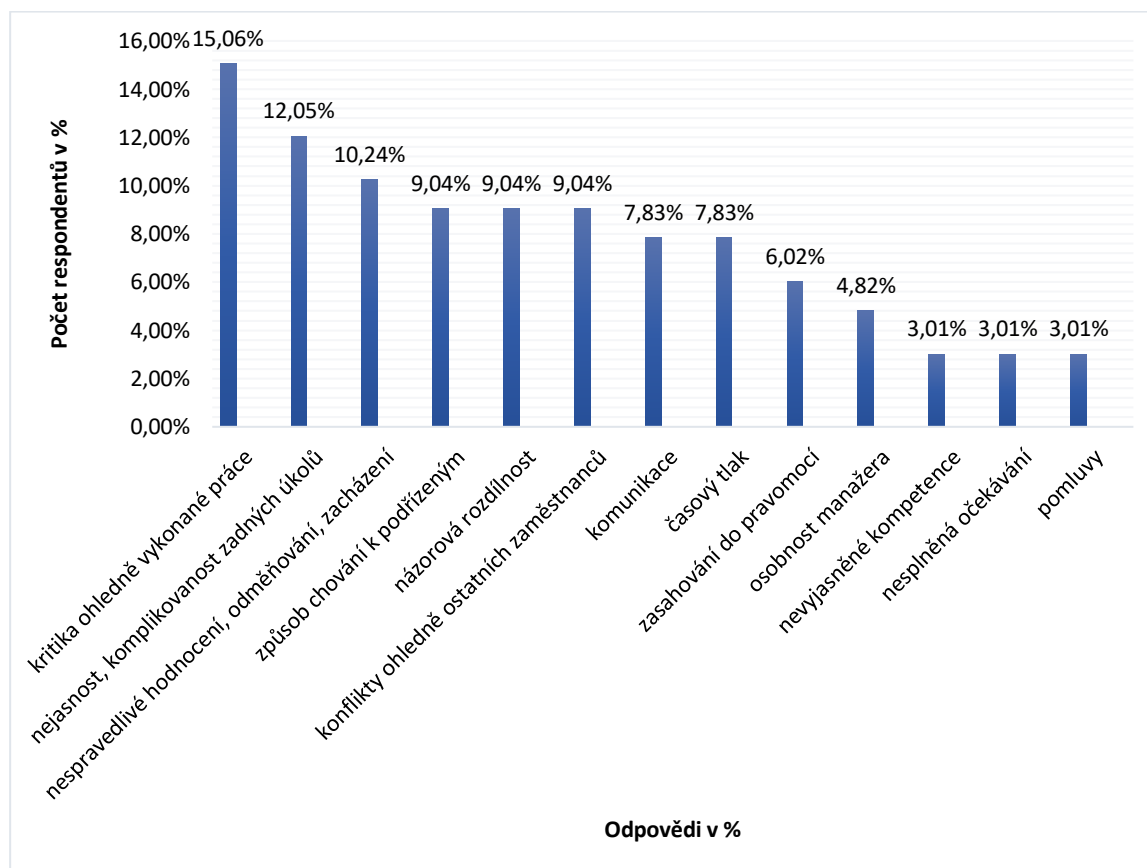
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Jak je vyobrazeno v grafu 1, nejvíce respondentů odpovědělo, že nejčastější příčiny konfliktů jsou v názorech, vnímání a jednání, tuto možnost zvolilo 18,07 %. Dále je z grafu 1 patrné, že druhou nejčastější příčinou konfliktů podle počtu odpovědí 15,06 % respondentů je nedostatečné plnění pracovního úkolu (přenášení práce na ostatní pracovníky), třetí nejčastější příčinou konfliktů je podle 12,05 % respondentů chování ostatních zaměstnanců. Další nejčastější příčinou konfliktů označilo 10,84 % respondentů jako nedostatek zdrojů pro práci a 10,24 % respondentů odpovědělo, že oblast komunikace je nejčastější příčinou konfliktů. Pomluvy jako příčinu konfliktů vybralo 9,04 % respondentů, mezilidské vztahy označilo

7,83 % respondentů, osobnostní vlastnosti jako zdroj konfliktů vybralo 6,02 % respondentů. U nejčastějších konkrétních příčin, které měly menší zastoupení než 5 % lze usuzovat, že k nim dochází nejméně. Informační šum označilo 4,22 % respondentů, pracovní podmínky v počtu 2,41 % respondentů, atmosféru na pracovišti vybralo 1,81 % a stres zvolilo taktéž 1,81 % respondentů. Otevřená odpověď „jiné“, kam mohli respondenti napsat libovolnou odpověď vlastními slovy, využil pouze jediný respondent, který odpověděl, že nejčastější příčina konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci spočívá v tom, že si ostatní zaměstnanci po sobě nikdy neumývají nádoby v kuchyňce, pro účely vyhodnocení se dá tato odpověď se zachováním významu přeformulovat jako nepořádek zaměstnanců, tato odpověď zaujímala 0,60 %.

Otázka 13 „Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, do kterých se dostáváte s manažery (nadřízenými zaměstnanci)“ se zaměřovala taktéž na zjištění nejčastějších konkrétních příčin konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci, ale s manažery, tedy buď s vedoucími manažery nebo jejich podřízenými manažery. Výsledky této otázky jsou graficky vyobrazeny níže na grafu 2, výsledky jsou uvedeny sestupně v procentech a zobrazují, kolik respondentů odpovědělo na jednotlivé možnosti.

Graf 2 Nejčastější příčiny konfliktů s manažery



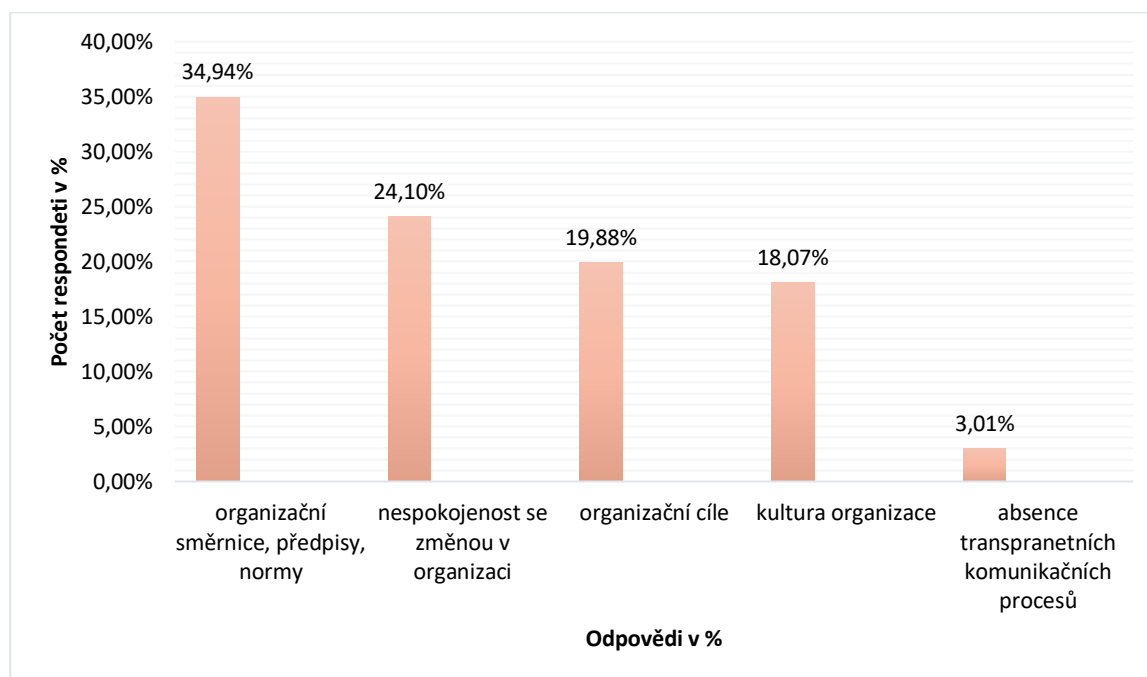
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Z grafu 2 je patrné, že nejvíce respondentů v počtu 15,06 % odpovědělo, že nejčastější zdroje konfliktů s manažery spočívají v kritice ohledně vykonané práce. Druhou nejčastější příčinou konfliktů označilo 12,05 % respondentů jako nejasnost, dvojsmyslnost a komplikovanost zadaných úkolů. Dalších 10,24 % respondentů odpovědělo, že nespravedlivé hodnocení, odměňování a zacházení je nejčastější konkrétní příčinou konfliktů s manažery. V počtu 9,04 %

bylo respondenty za nejčastější příčinu označen způsob chování k podřízeným, názorová rozdílnost byla označena taktéž v počtu 9,04 % a konflikty týkající se ostatních zaměstnanců měly rovněž zastoupení 9,04 % respondentů. V komunikaci spatřuje 7,83 % respondentů nejčastější příčiny konfliktů a taktéž v časovém tlaku, který označil stejný počet, tedy 7,83 % respondentů. Zasahování do pravomocí je nejčastějším zdrojem konfliktů s manažery pro 6,02 %. Zbylé výsledky nejčastějších příčin konfliktů s manažery měly zastoupení menší než 5 %, 4,82 % respondentů odpovědělo, že považují osobnost manažera za nejčastější příčinu, nevyjasněné kompetence zvolilo 3,01 % (5) respondentů, nesplněná očekávání vybralo 3,01 % respondentů a pomluvy jsou nejčastější zdroj konfliktů s manažery rovněž pro 3,01 % respondentů. Otevřenou odpověď, kde respondenti měli možnost formulovat odpověď vlastními slovy, nevyužil žádný z respondentů.

V otázce 14 „**Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, které souvisí s organizací**“ měli respondenti odpovědět na to, jaká je podle nich nejčastější příčina konfliktů, která souvisí přímo se samotnou organizací. Tyto nejčastější konflikty jsou znázorněny na následujícím grafu 3, kde je uvedeno sestupně v procentech rozložení jednotlivých respondentů na dané varianty.

Graf 3 Nejčastější příčiny konfliktů v kontextu organizace



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Podle grafu 3 lze vidět, že respondenti nejvíce volili možnost, že nejčastější příčina konfliktů vzhledem k organizaci spočívá v organizačních směrních, předpisech a normách, přičemž tuto možnost vybralo 34,34 % respondentů, druhá nejčastější odpověď byla nespokojenost se změnou v organizaci, tu označilo 24,10 % respondentů. 19,88 % respondentů odpovědělo, že považují organizační cíle za nejčastější zdroj konfliktů v kontextu organizace, pro dalších 18,07 % respondentů je kultura organizace nejčastější příčinou. Pouze 3,01 % respondentů zvolilo absenci transparentních komunikačních procesů jako nejčastější příčinu a pouze jeden respondent, v zastoupení 0,60 %, využil možnost otevřené odpovědi, kde vlastními slovy nejčastější příčinu konfliktů související s organizací definoval jako systém vystavování obuvi

a oblečení na prodejně a ve skladu, podle kterého není tento systém logický. Tato odpověď se však dá podle svého významu přiřadit k možnosti „organizační směrnice, předpisy a normy“, po následném připočtení k možnosti „organizační směrnice, předpisy a normy“ zaujímá tato možnost celkem 34,94 % odpovědí respondentů. Žádný z respondentů neoznačil odpověď, že prostředí organizace je nejčastějším zdrojem konfliktů v kontextu s organizací.

Řešení konfliktů

Otázka 16 „I když nejste přímým účastníkem, do konfliktu na pracovišti se“, měla za cíl zjistit, zda řadoví zaměstnanci pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, zda se do takového konfliktu zapojují nebo nezapojují. Míra zapojování řadových zaměstnanců do konfliktu, kterého nejsou sami účastníkem, je velmi nízká, neboť souhlasně, tedy že se do konfliktů zapojují nebo spíše zapojují, odpovědělo pouze celkem 7,83 % respondentů, většina respondentů v počtu 83,13 % odpověděla záporně, tedy že se do konfliktů, kterých nejsou účastníkem spíše nezapojují nebo nezapojují. Zbylých 9,04 % respondentů zvolilo možnost, že se do takového konfliktu nezapojují, ale informují o tomto konfliktu nadřízeného.

Otázka 18 „Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, pak tento konflikt většinou vyřešil“ měla za cíl zjistit, pokud dojde k vyřešení konfliktu, kým je tento konflikt většinou vyřešen. Že došlo k vyřešení konfliktu přímým účastníkem konfliktu, odpovědělo 65,06 % respondentů. Podle 30,12 % respondentů konflikt většinou vyřešil manažer (nadřízený zaměstnanec) a 4,82 % zvolilo možnost, že konflikt na pracovišti většinou vyřeší někdo jiný, tedy ani ne přímý účastník konfliktu, ani manažer (nadřízený zaměstnanec).

Následovala **otázka 19 „Konflikty na pracovišti“**, která se zaměřovala na to, zda jsou konflikty na pracovišti vyřešeny vždy, pouze někdy nebo nejsou vyřešeny nikdy. Více než polovina respondentů, přesněji 60,84 % se vyjádřilo, že konflikty na pracovišti jsou vyřešeny vždy. Další 39,16 % respondentů odpovědělo, že konflikty jsou vyřešeny pouze někdy. Žádný z respondentů neoznačil možnost, že by konflikty nebyly vyřešeny nikdy. To, že více než polovina konfliktů je vyřešena, je sice pozitivní, ale v ideálním stavu by toto číslo mělo být daleko vyšší, jelikož je velmi důležité, aby byl každý konflikt vyřešen. Taktéž záleží na způsobu, kterým byl konflikt vyřešen a jeho výsledku, ne vždy je totiž vyřešení konfliktu zcela správné a efektivní.

Otázka 20 „Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou“ se dotazovala, zda se úspěšně vyřešený konflikt v budoucnu opakoval nebo neopakoval. Celkem 56,02 % respondentů zaujmul stanovisko, že se vyřešený konflikt už nikdy neopakoval. Znepokojujícím výsledkem však může být fakt, že 43,98 % respondentů řeklo, že se vyřešený konflikt znovu opakoval. Otázka taktéž nabízela možnost, že konflikty nejsou vyřešeny nikdy, avšak tuto možnost neoznačil žádný z respondentů. **Otázka 21 „Pokud jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny, pak jsou řešeny“** se zabývala tím, jestli jsou konflikty na pracovišti řešeny včas nebo pozdě. Pro to, že jsou konflikty řešeny včas nebo spíše včas, se dohromady vyslovilo 59,04 % respondentů. Možnost, že jsou konflikty řešeny pozdě nebo spíše pozdě, zvolilo celkem 40,96 % respondentů, tedy téměř o 20 % méně, přesněji o 18,08 % respondentů méně. Dá se tedy vyvozovat, že konflikty jsou řešeny ve větší míře včas. V **otázce 22 „Pokud jsou konflikty na Vašem pracovišti vyřešeny a jste jejich účastníkem, tak“** bylo zjišťováno, zda jsou oslovení zaměstnanci, kteří jsou přímými účastníky konfliktů s daným vyřešením konfliktů většinou spokojeni nebo nespokojeni. Více než polovina, tedy 59,04 % respondentů uvedlo, že s řešením konfliktů nejsou většinou spokojeni, zbylých 40,96 % respondentů odpovědělo, že s řešením konfliktů většinou spokojeni jsou. Míra spokojenosti s řešením konfliktů je tedy relativně nízká. **Otázka 23 „Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty“** se snažila zjistit, zda si respondenti myslí, že znají nebo neznají techniky a dovednosti, jak řešit

a zvládat efektivně konflikty. Pozitivním zjištěním bylo, že 57,23 % respondentů zvolilo možnost, že znají techniky a dovednosti k efektivnímu zvládnutí konfliktů. Skupina 19,88 % respondentů uvedla, že takové techniky a dovednosti neznají, ale měli by zájem se v této oblasti vzdělat. Respondenti v počtu 22,89 % se vyjádřili, že techniky a dovednosti pro řešení a efektivní zvládnutí konfliktů také neznají, ale ani nemají žádný zájem se to dozvědět, vzdělat se v této oblasti.

V otázce 24 „Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty“ respondenti odpovídali na to, jakým způsobem oni sami řeší konflikty. Nejvíce respondentů v počtu 27,11 % odpovědělo, že řeší konflikt tak, aby přistoupily protistrany na jejich stanovisko, na jejich úkor. Takový to způsob řešení konfliktů však není vhodný. Další největší početní zastoupení měla možnost delegování řešení na někoho jiného (spolupracovník nebo manažer), tuto možnost zvolilo 22,89 %. Kompromisem řeší konflikty 19,28 % respondentů a 16,87 % respondentů řeší konflikty únikem z daného konfliktu. Přizpůsobení se protistraně jako způsob řešení konfliktů vybralo 10,84 % respondentů a pouze 3,01 % řeší konflikty vyjednáváním. Přitom tento způsob řešení konfliktů je považován za nejvýhodnější formu řešení konfliktních situací. Spolupráci, jako způsob řešení konfliktu, nezvolil žádný z respondentů. **Otázka 25 „Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediátora, facilitátora nebo arbitra (mediace, facilitace, arbitráž). Uved'te, s jakým tvrzením se nejvíce ztotožňujete ohledně řešení konfliktů“** se dotazovala respondentů na to, zda využívají nebo nevyžívají metody řešení konfliktů zprostředkováním třetí stranou – mediací, facilitací a arbitráží a zda vůbec vědí, o co se jedná. Rozdíly v odpovědích byly velké, jelikož 65,06 % respondentů odpovědělo, že nikdy nevyužili metod mediace, facilitace nebo arbitráže a dokonce ani nevědí, co to je. Přibližně o polovinu méně, tedy celkem 30,12 % respondentů taktéž nikdy nevyužili řešení konfliktu prostřednictvím mediátora, facilitátora nebo arbitra, ale naopak tyto způsoby řešení znají. Pouze malá část respondentů, konkrétně 4,82 % respondentů, využívají nebo někdy využili řešení konfliktu prostřednictvím mediátora, facilitátora nebo arbitra. Lze se jen domnívat, zda skupina respondentů nebo alespoň jejich část, co odpověděla, že nikdy těchto metod nevyužila a neví ani, co to je, zda skutečně nikdy těchto metod nevyužila nebo jich využila, ale jelikož o nich nemá žádné povědomí, odpověděla záporně.

V otázce 26 „Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu“, kde bylo respondentům nastíněno, že nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda a respondenti následně odpovídali na to, zda se při řešení konfliktu snaží nebo nesnaží směřovat k dohodě. Největší část, celkem 43,98 % respondentů odpověděla, že se při řešení konfliktu snaží směřovat k dohodě, ale pouze v určitých případech. Další 34,94 % respondentů vybralo možnost, že se při řešení konfliktu snaží směřovat k dohodě a 21,08 % respondentů uvedlo, že se snaží při řešení konfliktu směřovat k dohodě, ale k jiným výsledkům konfliktu.

Řešení konflikt – management

Otázka 27 „Vzniklý konflikt na pracovišti je manažerem (nadřízeným zaměstnancem)“ se dotazovala respondentů na to, zda vzniklý konflikt na pracovišti je manažerem (nadřízeným zaměstnancem) řešen z jeho vlastní iniciativy nebo až když je o to požádán a třetí možností bylo, že není řešen vůbec. Přibližně polovina, konkrétněji 51,81 % respondentů odpovědělo, že vzniklý konflikt je manažerem řešen, ale až tehdy, když je o to požádán. Konflikt je manažerem řešen z vlastní iniciativy podle 42,17 % respondentů a že vzniklý konflikt není manažerem řešen vůbec, odpovědělo 6,02 % respondentů. Jak bylo popsáno v teoretické části, aktivní postoj k řešení konfliktů je jednou z manažerských povinností a je to běžnou součástí jejich pracovní náplně, tudíž aby manažeři řešili konflikty na pracovišti až když jsou o to požádání

podle 51,81 % respondentů, je neakceptovatelné a je pro řešení konfliktů nutné, aby byl tento přístup změněn. V otázce 31 „**Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Manažeři na Vašem pracovišti tyto pravidla**“ byli respondenti dotázáni na to, zda manažeři při řešení konfliktů tyto zásady dodržují nebo nedodržují. Že tyto pravidla manažeři při řešení konfliktů rozhodně dodržují nebo spíše dodržují se vyjádřilo celkem 38,55 % respondentů. Opačně, tedy že manažeři při řešení konfliktů tyto pravidla rozhodně nedodržují nebo spíše nedodržují, odpovědělo celkem 42,17 % respondentů. Neutrálně odpověděla přibližně jedna pětina respondentů a to v počtu 19,28 % a to tak, že manažeři při řešení konfliktů tyto pravidla někdy dodržují a někdy nedodržují, záleží na situaci. **Otázka 32 „Pokud jste v konfliktní situaci se svým kolegou (řadovým zaměstnancem), tak manažer“** se snažila zjistit, zda manažeři vstupují nebo nevstupují do konfliktů, které probíhají mezi řadovými zaměstnanci navzájem. Podle většiny, 42,17 % respondentů manažeři do konfliktní situace mezi řadovými zaměstnanci vstupují, ale to až ve chvíli, kdy konflikt nabývá závažnějšího charakteru. Dalších 37,95 % respondentů odpovědělo, že manažeři do konfliktů svých podřízených řadových zaměstnanců vstupují vždy a tento konflikt se snaží vyřešit. Nejmenší část respondentů v počtu 19,88 % uvedla, že manažeři do konfliktu řadových zaměstnanců sami od sebe nikdy nevstupují.

Jelikož při řešení konfliktu nejde pouze o to, daný konflikt vyřešit, ale také o to, do jaké míry byl vyřešen efektivně a v jakém rozsahu, proto se bylo v otázce 33 „**Uved'te Váš názor na řešení konfliktů manažery**“ dotazováno na názor respondentů, zda manažeři řeší nebo neřeší konflikty efektivně a v celém rozsahu nebo nikoliv. Za velmi znepokojující se dá považovat fakt, že více než polovina, přesněji 63,25 % respondentů odpovědělo, že manažeři neřeší konflikty efektivně a v celém jejich rozsahu. Zbývajících 36,75 % respondentů vybralo opačnou možnost a to že konflikty jsou manažery řešeny efektivně a v celém jejich rozsahu. Neméně důležité bylo v dotazníkovém šetření také zjistit, zda respondenti považují dané vyřešení konfliktu manažerem za spravedlivé a objektivní nebo nikoliv a na toto se zaměřovala otázka 35 „**Pokud manažer (nadřízený zaměstnanec) vyřeší konflikt, pak toto řešení považujete za**“, kde 42,17 % respondentů odpovědělo, že neví nebo že záleží na konkrétních okolnostech, zda považují vyřešení konfliktu manažerem za spravedlivé a objektivní nebo ne. Dalších 36,75 % respondentů však považuje za spravedlivé a objektivní vyřešení konfliktu manažerem. Pokud manažer konflikt vyřeší, tak 21,08 % ho považuje za nespravedlivé a neobjektivní. Na rozložení těchto odpovědí lze nahlížet s jistou mírou pozitivně, jelikož kladně odpovědělo po přepočtu celkem o 15,67 % respondentů více než záporně.

V otázce 36 „**Pokud manažer vstoupí do konfliktu svých podřízených (řadových zaměstnanců), tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Na Vašem pracovišti toto pravidlo manažeři**“ byli respondenti následně dotázáni, zda manažeři tyto pravidla při řešení konfliktů na pracovišti dodržují. Kladně odpovědělo v součtu celkem 28,92 % respondentů, tedy tak, že manažeři tato pravidla rozhodně dodržují nebo spíše dodržují. Záporně, že tato pravidla manažery rozhodně nebo spíše dodržována nejsou, odpovědělo v součtu celkem 45,18 % respondentů. Dalších 25,90 % respondentů vybralo možnost, že manažeři tato pravidla někdy dodržují a někdy nedodržují – záleží podle situace. **Otázka 39 „Pokud jsem v konfliktu se svým kolegou nebo kolegou a nejsem schopen/schopna tento konflikt sám/sama vyřešit, tak**“ se zaměřovala na to, zda respondenti informují nebo neinformují manažera, pokud jsou v konfliktu s řadovým kolegou, ale s tím rozdílem, že tento konflikt nejsou schopni sami vyřešit, přičemž pokud manažera informují, byla zjišťována jeho reakce. Nejvíce odpovědí měla varianta „nikdy neinformuji manažera ohledně řešení konfliktů“, kterou zvolilo 34,94 % respondentů. Druhá nejpočetnější odpověď

respondentů byla, že k informování manažera dojde, avšak manažer jim sice odmítne s řešením konfliktu pomoci, ale nabídne jim např. rady k jeho vyřešení. Dalších 22,89 % respondentů se vyjádřilo, že manažera informují a ten jim s řešením konfliktu také pomůže. Negativním zjištěním je, že 12,05 % respondentů odpovědělo, že manažera informují, avšak manažer jim odmítne pomoci. Podobně zaměřená byla **otázka 40 „Pokud jsem v konfliktu s manažerem (nadřízeným zaměstnancem) a nejsem schopen/schopna tento konflikt sám/sama vyřešit, tak“**, u které respondenti odpovídali na to, zda respondenti ví, kde nebo u koho hledat pomoc nebo jak zareagují, pokud jsou v konfliktu s manažerem a nejsou schopni takovýto konflikt sami vyřešit. Skoro polovina respondentů v počtu 46,99 % neví, kde nebo u koho pomoc hledat, naproti tomu 25,90 % respondentů vědí, kam nebo na koho se pro pomoc s řešením konfliktu obrátit. Respondenti také odpověděli, že v tom případě žádnou pomoc ani nevyhledávají – takto odpovědělo 19,28 % respondentů. Zbytek 7,83 % respondentů žádnou pomoc také nevyhledává, ale to z důvodu, že mají z manažera obavy.

Předcházení konfliktům

V **otázce 41 „Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takového formální procesy řešení konfliktů“** byli respondenti byli následně dotazováni na to, zda u nich v organizaci takového formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou. Největší část respondentů v počtu 83,13 % odpověděla, že žádné takového formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci nejsou, anebo o nich nevědí. Že v organizaci jsou uvedlo pouze 16,87 % respondentů. V **otázce 43 „Jak předcházet konfliktům na pracovišti“** bylo zjišťováno, zda respondenti vědí nebo nevědí, jak předcházet konfliktům na pracovišti. Necelá polovina a zároveň nejvíce respondentů, přesněji 40,96 % (68) respondentů, volilo možnost, že nevědí, jak předcházet konfliktům, ale zároveň ani nevědí, kde nebo u koho by se to dozvěděli. Dalších 34,94 % respondentů odpovědělo, že vědí, jak konfliktům přecházet a 24,10 % respondentů to neví, ale ani o to nemá zájem se to dozvědět. Celkem tedy 65,06 % respondentů neví, jak předcházet konfliktům, což je více než polovina respondentů. **Otázka 45 „Manažeři (nadřízení zaměstnanci) na prodejnách ohledně předcházení konfliktům“** se také zaměřovala na problematiku předcházení konfliktů a to tak, že se dotazovala respondentů, zda na pracovišti manažeři ohledně předcházení konfliktům informují nebo neinformují a zda zaškolují nebo nezaškolují zaměstnance. Odpovědi do jisté míry korespondovaly s odpověďmi předchozích otázek, jelikož taktéž nejvíce respondentů v počtu 80,72 % odpovědělo záporně a to tak, že manažeři neinformují o možnostech prevence a nezaškolují zaměstnance. Opačně, že manažeři informují o možnostech prevence a zaškolují zaměstnance, odpovědělo 19,28 % respondentů.

Z těchto třech posledních otázek zaměřených na předcházení konfliktům je patrné, že povědomí o předcházení konfliktům a jeho samotné provádění manažery, je v organizaci na velmi nízké úrovni.

Následující dvě otázky, které jsou zároveň posledními otázkami, byly otevřené otázky, kde respondenti mohli formulovat odpověď vlastními slovy, tedy, že nebyly respondentům nabízeny žádné varianty. Z důvodu, že následující dvě otázky obsahovali velké množství odpovědí individuálně formulovaných respondenty, byly tyto odpovědi dle významu seřazeny a sečteny a následně je zde uveden výčet nejčastějších odpovědí, které byly přeformulovány, avšak při zachování jejich významu. Všechny doslovné odpovědi na tyto otázky jsou uvedeny v příloze 1 na konci práce. U každé otázky je uvedeno vždy pět nejčastějších odpovědí, přičemž za každou odpovědí následuje číslo v závorce, které vyjadřuje počet respondentů, kteří takto významově odpověděli. Nejčastější odpovědi jsou seřazeny sestupně. V **otázce 46 „Uved'te,**

jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci“ byly odpovědi respondentů následující – posílení mezilidských vztahů/kolektivu a soudržnosti (32), žádná pozitiva nejsou/nevědí jaká (31), znatelné zlepšení atmosféry na pracovišti/zvýšení psychické pohody zaměstnanců (28), zlepšení komunikace (26), zvýšení pracovní výkonnosti (18). **Otázka 47 „Uvedte, jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci (napište)“** měla za cíl zjistit, jaká jsou podle respondentů naopak negativa řešení konfliktů u nich v organizaci. Odpovědi respondentů byly následující – odvádění horších pracovních výkonů/snížení produktivity práce/pracovní morálky (30), napjatá/nepříjemná atmosféra na pracovišti (28), časová náročnost řešení konfliktů (28), poškození mezilidských vztahů na pracovišti (26), zhoršení komunikace na pracovišti (18).

3.2.2 Polostrukturované rozhovory s vedoucími manažery prodejen

Pro polostrukturované rozhovory byli osloveni nejvyšší manažeři organizace XYZ, tedy celkem 7 vedoucích prodejen. Prostřednictvím rozhovorů byly zjišťovány jejich názory na řešení konfliktů, přičemž otázky byly koncipovány tak, aby obsahově a významově zahrnovali stejnou oblast a problematiku, jako v případě dotazníkového šetření a byl tak získán názor jak řadových zaměstnanců, tak i nejvyšších manažerů a mohlo taktéž dojít k porovnání těchto výsledků. V následném vyhodnocení rozhovorů je v závorce uveden číselný počet, který vyjadřuje, kolik vedoucích manažerů tak odpovědělo nebo je počet uveden slovně. Vzhledem k rozsahu výzkumného šetření prostřednictvím rozhovorů jsou uvedeny především nejdůležitější a nejzásadnější výsledky. Celé výsledky a přepisy rozhovorů s vedoucími manažery jsou v přílohách na konci práce.

Typy konfliktů

Všech sedm vedoucích uvedlo, že podle nich dochází na pracovišti nejčastěji ke krátkodobým konfliktům (7), přičemž část vedoucích manažerů však uvedla, že v omezené míře dochází také k dlouhodobým konfliktům na pracovišti (4). Ohledně **míry závažnosti vyskytujících se konfliktů** všichni vedoucí shodně uvedli, že se na pracovišti objevují konflikty převážně nízké míry závažnosti (7). Pro organizaci je to pozitivní zjištění, že na pracovišti podle vedoucích manažerů dochází převážně ke krátkodobým a méně závažným konfliktům, jelikož zejména dlouhodobé konflikty mají negativní vliv na duševní zdraví zaměstnanců, kteří mohou být také méně pracovně výkonní nebo může být narušena soudržnost uvnitř pracovního týmu.

Frekvence konfliktů

S řadovými zaměstnanci se vedoucí dostávají nejvíce do konfliktu každý den (3), dále pak jednou až dvakrát týdně/několikrát týdně (2), zbylí vedoucí manažeři odpověděli odlišně – do konfliktů s řadovými zaměstnanci se dostávají několikrát měsíčně (1) a výjimečně (1). **Vedoucí se dále dostávají do konfliktu s podřízenými manažery nejvíce** měsíčně/několikrát měsíčně (3), několikrát/jednou krát do týdne (3). Denně se dostává do konfliktu s podřízenými manažery pouze jediný vedoucí. Je patrné, že frekvence konfliktů vedoucích a jejich podřízených manažerů je znatelně nižší než v případě konfliktů s řadovými zaměstnanci, do kterých se vedoucí dostávají daleké více. Lze to považovat za přívětivé zjištění, že častěji se vedoucí dostávají do konfliktu s řadovými zaměstnanci než s manažery, u kterých se obecně předpokládá vzhledem k jejich funkci určitá míra profesionality a předpokladů konfliktům předcházet a efektivněji jim čelit a lépe zvládat různé stresové situace, z čehož vyplývá, že by

vedoucí manažeři a podřízení manažeři by se spolu měli dostávat do konfliktů méně často. Byl zjišťován také pohled vedoucích manažerů na to, **jak často se mezi sebou do konfliktů na pracovišti dostávají řadoví zaměstnanci a podřízení manažeři**. Zde bylo učiněno překvapující zjištění, jelikož téměř všichni vedoucí manažeři (6) uvedli, že k takovým konfliktům dochází denně. Pouze jediný vedoucí manažer řekl, že tyto konflikty se objevují několikrát týdně. Míra výskytu konfliktních situací mezi podřízenými manažery a řadovými zaměstnanci je tedy velmi vysoká. Je také důležité vědět, **za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen**. Pozitivním zjištěním bylo, že vzniklý konflikt je podle vedoucích manažerů na pracovišti vyřešen velmi rychle, jelikož podle nejvíce vedoucích manažerů je vyřešen hned (3), v ten samý den/za jeden den (2), co nejdříve (1) a v řádu několika dní (1). Tyto skutečnosti jsou rozhodně pozitivního charakteru, neboť včasné řešení konfliktů je jedním z velmi důležitých aspektů pro úspěšné a efektivní řešení konfliktu.

Příčiny konfliktů

Nejčastější příčiny konfliktů vedoucích manažerů s řadovými zaměstnanci jsou podle vedoucích nedostatečné plnění pracovních úkolů (3) a nerespektování rozhodnutí či samotného manažera (3) a nepořádek na prodejně nebo ve skladu (1). Vedoucí však uváděli jako další časté příčiny také pocit nespravedlivého zacházení, nedochvilnost, nedodržení času přestávky a lež. **Nejčastější příčiny konfliktů do kterých se dostávají podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci** jsou podle vedoucích nedostatečné plnění pracovních úkolů (4), nerespektování manažerů (3). Jako další časté příčiny jednotliví vedoucí uvedli jako pak příčiny v oblasti nedostatečné vzájemné komunikace manažerů a zaměstnanců, nedochvilnost řadových zaměstnanců, nedodržování přiděleného sektoru na prodejně, nedodržování času zákonné přestávky, nepořádek na prodejně nebo ve skladu nebo také že část příčin konfliktů souvisí se samotnou kontrolou odvedené práce manažery, kdy tato kontrola některým řadovým zaměstnancům vadí. Je zajímavé, že největší část vedoucích uvedla velmi podobné nejčastější příčiny konfliktů do kterých se dostávají oni s řadovými zaměstnanci a do kterých se dostávají podřízení manažeři s řadovými zaměstnanci. Lze z výsledků vyvodit, že kdyby řadoví zaměstnanci plnili v dostatečné míře své pracovní úkoly a respektovali manažery, velká část konfliktů na pracovišti by zřejmě ani nevznikala. **Nejčastější příčiny konfliktů, které souvisejí s organizací** jsou podle vedoucích manažerů pevně daná pravidla fungování organizace (4), směny (2) – jejich délka nebo tvorba plánu směn na další měsíc, finanční ohodnocení (2). Jako další nejčastější příčiny jednotlivé vedoucí zmiňovali hodnoty organizace, systém vystavování a prezentace produktů na prodejně, systém uskladnění zboží nebo také nutnost konzultace jakékoliv případně změny.

Řešení konfliktů

Ohledně zapojování nebo nezapojování řadových zaměstnanců do konfliktů, kterých nejsou účastníky, vedoucí manažeři uvedli, že v případě, že řadoví zaměstnanci nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu nezapojují (4), zapojují se (2) a jeden vedoucí uvedl, že nelze určit, záleží vždy na konkrétním konfliktu a situaci. Tato zjištění se dají považovat za pozitivní, jelikož míra nezapojování zaměstnanců je vyšší než míra jejich zapojování, byť v ideálním případě by se řadoví zaměstnanci neměli do konfliktů, kterých nejsou účastníky, zapojovat vůbec. Mohlo by to celý konflikt více eskalovat a ztížilo tím řešení. Naopak, zapojení managementu do řešení konfliktů řadových zaměstnanců je žádoucí, ale ne ve smyslu zapojení jako dalších účastníků, ale jako řídicích, tlumících nebo zvládajících faktorů. Proto se další podotázka snažila od vedoucích manažerů zjistit, **jak se do konfliktů, kterých nejsou účastníky, zapojují nebo nezapojují oni sami**. Většina vedoucích

odpověděla, že se do konfliktů, kterých nejsou účastníky, zapojuje (5), spíše nezapojuje (1) a jelikož je to práce jeho podřízených manažerů, což uvedl i další manažer, tak z tohoto důvodu se do konfliktů zapojuje jen výjimečně (1). Dále bylo zjišťováno, **jak se podle vedoucích zapojují nebo nezapojují jejich podřízení manažeři do konfliktů**. Zde všech sedm vedoucích manažerů odpovědělo, že se jejich podřízení manažeři zapojují do konfliktů, kterých nejsou účastníky. Někteří vedoucí (4) odpověděli takto proto, že se podřízení manažeři už z principu zapojují, jelikož je to jejich náplň práce. Jejich zapojování do konfliktu je správné, avšak opět s podmínkou, že se zapojují jako řídicí, tlumící nebo zvládající faktor, nikoliv jako další účastník. Podle všech sedmi vedoucích manažerů, jsou ve většině případů nebo vždy konflikty vyřešeny, což je jednoznačně pozitivní fakt, jelikož je velmi důležité co nejvíce konfliktů vždy vyřešit, to na druhou stranu může být obtížné a také současně záleží na tom, jak takové vyřešení vypadá. Bylo rovněž zjišťováno, **zda dochází k opakování nebo neopakování již vyřešených konfliktů**. Vedoucí odpověděli, že se vyřešené konflikty většinou neopakují (5) a že se některé nebo většina opakují (2). Dále odpovídali vedoucí manažeři na to, **zda podle nich jsou konflikty na pracovišti řešeny včas nebo pozdě**. Všech sedm vedoucích odpovědělo, že se konflikty u nich na pracovišti řeší většinou včas nebo co nejdříve tehdy, když se o nich dozvědí. Časové hledisko řešení konfliktů, tedy jeho včasnost, je velmi důležité, jelikož odkládání konfliktů a jejich pozdější řešení, může mít nebezpečné důsledky jak pro jednotlivce, tak i pro celou organizaci. Bylo zjištěno od vedoucích manažerů, že **metody řešení konfliktů zprostředkováním, konkrétněji třetím stranou (mediace, facilitace, arbitráž) v organizaci** využívány nejsou (4), v určitých podobách a omezeně využívány tyto metody jsou (2) a využívána je někdy pouze mediace (1). Přitom tyto způsoby řešení konfliktů by mohly významným způsobem zvýšit efektivnost řešení konfliktů a v neposlední řadě také významnou měrou zvýšit spokojenost stran konfliktu, které by na takové řešení nahlíželi jako na více spravedlivé. Povědomí o těchto metodách je v organizaci nízké, neboť dle vedoucích podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci nevědí o co se jedná (4), dále, že podřízení manažeři toto nejspíše vědí, ale řadoví zaměstnanci ne (2) a podle jednoho vedoucího tyto metody znají nejspíše pouze studenti nebo absolventi vysoké školy. Jak bylo zjištěno v teoretické části, dohoda je nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu. Tudíž by se k dohodě měli snažit směřovat jak řadoví zaměstnanci, tak i management. Avšak, nejvíce vedoucích odpovědělo, že oni sami nebo podřízení manažeři směřují k dohodě jen někdy (4) a spíše k jiným výsledkům konfliktů (3) a ještě hůře jsou na tom samotní řadoví zaměstnanci, kteří podle převážné většiny vedoucích při řešení konfliktů k dohodě nesměřují (5), dále, že se dokážou dohodnout, ale až tehdy, co do konfliktu vstoupí někdo z manažerů (1) a někteří se dohodnout chtějí, ale protistrana nikoliv (1).

Řešení konfliktů – management

Správné a efektivní řešení konfliktů managementem by mělo vypadat tak, že **řeší konflikty takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci**. Všech sedm vedoucích odpovědělo souhlasně, že manažeři řeší nebo se snaží řešit konflikty tak, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry na pracovišti. Z těchto sedmi vedoucích ale zároveň někteří odpověděli, že i když se manažeři snaží takovýmto způsobem řešit konflikty, ne vždy je to možné (3). Pokud by toto dodržováno nebylo, velmi by to stěžovalo řešení konfliktů a docházelo by k poškozování lidských zdrojů a ve svém důsledku i celé organizace. Vyřešení konfliktu managementem je řadovými zaměstnanci považováno většinou za nespravedlivé, jelikož velká část vedoucích řekla, že jejich řešení považují většinou za nespravedlivé nebo neobjektivní (5). Když vedoucí nebo manažeři **vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak pouze jako řídicí, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbit**

a neměli by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu, tedy, neměli by se stát sami účastníky konfliktu. Vedoucí uvedli, že oni sami a podřízení manažeři tyto pravidla dodržují (3), dále, že, většinou dodržují, jsou ale situace, kdy to nelze dodržet (3) a někdy to dodržují, někdy ne (1). Bylo také důležité zjistit, **jak se zachovají vedoucí a podřízení manažeři, pokud se na ně nebo na podřízené manažery některý ze zaměstnanců obrátí s tím, že není schopen vyřešit konflikt se svým kolegou,** zde všech sedm vedoucích uvedlo, že pomohou daný konflikt vyřešit. Je to pozitivní signál, jelikož je velmi důležité, aby řadoví zaměstnanci měli možnost a také vůbec věděli, že se mohou na management v případě problémů obrátit a věděli, že se jejich problémem bude někdo skutečně zabývat. Ve správně a zdravě fungujících organizacích z hlediska lidských zdrojů je důležité, **zda řadoví zaměstnanci vědí nebo nevědí, kde nebo u koho hledat pomoc, pokud se dostanou do konfliktu přímo se samotnými vedoucími nebo s podřízenými manažery a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, případně jaké mají možnosti.** Podle vedoucích to řadoví zaměstnanci vědí na koho se obrátit (6) nebo neví (1). Ohledně možností, kam nebo na koho se mohou obrátit odpověděli vedoucí následovně – area manažerka (3), vždy se najde nějaký manažer, na kterého se lze obrátit (2), manažer, personalistka a area manažerka (1) a personalistka a area manažerka (1). Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli a také věděli, u koho vyhledat pomoc, pokud jsou v konfliktu s nějakým manažerem a nemohou tento konflikt sami vyřešit, může docházet taktéž k šikaně od nadřízeného, kdy jediným řešením může být vyhledání pomoci u třetí osoby.

Předcházení konfliktům

V organizacích existují formální procesy řešení konfliktů, různé organizační postupy a předpisy, které jsou jasně definované a to buď formou manuálu nebo v jiné podobě. Vedoucí uvedli, že takovéto formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci jsou (3), nejsou (3) a neví (1). Ti, co odpověděli, že takovéto organizační postupy a předpisy mají, dále rozvedli, že jsou volně přístupné formou manuálu u kanceláře (1), s takovýmto manuálem je seznamován každý nový zaměstnanec (1) a že tyto postupy a předpisy jsou formou příručky, avšak v nedostatečné kvantitě a kvalitě (1). Ti, co odpověděli záporně taktéž dodali, že u nich v organizaci je manuál, v kterém je krátká zmínka o konfliktech, což se však nedá považovat za formální procesy řešení konfliktů (2). Dále bylo zjišťováno, **zda podle vedoucích řadoví zaměstnanci vědí, jak lze předcházet konfliktním situacím.** Podle vedoucích to řadoví zaměstnanci spíše neví nebo neví (5) a do určité míry vědí (2). Naproti tomu 6 ze 7 vedoucích uvedlo, že oni sami a podřízení manažeři vědí, jak konfliktům předcházet.

Pozitiva řešení konfliktů vedoucí manažeři uváděli následovně – změna k lepšímu (4), vyřešení problému vede ke spokojenosti všech zúčastněných (1), stmelení kolektivu (1), nalezení přijatelného kompromisu, při kterém může dojít k uspokojení všech stran (1). Vedoucí uváděli i další pozitiva konfliktů – rozvoj zaměstnanců nebo organizace, zmírnění napětí a zlepšení atmosféry na pracovišti, podpoření týmového ducha, změny mohou vyhovovat většímu počtu zaměstnanců než původně. **Negativa řešení konfliktů** popisovali vedoucí takto – časová náročnost hledání řešení (3), pasivita zaměstnanců na pracovišti (1), poškození mezilidských vztahů (1), poškození pracovní morálky zaměstnanců a omezená komunikace (1), negativní vliv na atmosféru na pracovišti (1). Uvedena byla i další negativa – množství vynaložené energie na řešení, která by mohla být využita na práci, řešení konfliktů se může negativně odrážet na chování vůči zákazníkům, snížení tržeb prodejny, snížená pracovní výkonnost, navržené změny, původně se týkající pouze dvou osob, se mohou v důsledku dotknout i dalších pracovníků, kteří nemusí názorově souhlasit.

3.2.3 Porovnání výsledků

Následuje srovnání nejdůležitějších výsledků dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci (uvedeno v relativní četnosti) a rozhovorů s vedoucími manažery (vzhledem k nízkému počtu oslovených respondentů uvedeno v absolutní četnosti).

Typy konfliktů

Řadoví zaměstnanci v počtu 63,86 % a všech sedm vedoucích shodně odpovědělo, že na pracovišti dochází více ke krátkodobým konfliktům a taktéž nejvíce ke konfliktům méně závažného charakteru a to podle 90,96 % oslovených řadových zaměstnanců a všech sedmi vedoucích manažerů. Zde žádné výraznější rozdíly v odpovědích nebyly zaznamenány.

Frekvence konfliktů

Nejčastěji se řadoví zaměstnanci dostávají do konfliktů s manažery (řadovými manažery nebo vedoucími) alespoň jednou měsíčně podle 39,76 % respondentů a alespoň jednou týdně, podle 27,11 % respondentů, což koresponduje s odpověďmi vedoucích manažerů jen z malé části, neboť nejčastěji uváděli, že se oni sami nejvíce dostávají do konfliktu s řadovými zaměstnanci denně (3) a několikrát týdně (2) a jejich podřízení manažeři se dostávají s řadovými zaměstnanci do konfliktu podle vedoucích nejvíce denně (6). Zde jsou názory vedoucích a řadových zaměstnanců zcela odlišné.

Lze usuzovat, že vzniklý konflikt na pracovišti je vyřešen poměrně rychle, jelikož podle nejvíce vedoucích manažerů je vyřešen hned (3), v ten samý den/za jeden den (2), co nejdříve (1) a v řádu několika dní (1) a podle 39,16 % oslovených řadových zaměstnanců je konflikt vyřešen za jeden den a podle 33,13 % oslovených řadových zaměstnanců je vyřešen do týdne. Tyto údaje podporují zjištění, že na pracovišti dochází v největší míře ke krátkodobým konfliktům.

Příčiny konfliktů

V případě nejčastějších příčin konfliktů mezi manažery (i vedoucím manažerem) a řadovými zaměstnanci je možné najít souvislost s nejčastěji udávanou příčinou jak vedoucích manažerů, tak řadových zaměstnanců, neboť tito oslovení řadoví zaměstnanci v největším počtu 15,06 % udali kritiku ohledně vykonané práce jako nejčastější příčinu konfliktů, naproti tomu nejčastější příčinu konfliktů, do kterých se dostávají sami vedoucí s řadovými zaměstnanci uvedli tito oslovení vedoucí jako nedostatečné plnění pracovních úkolů (3) a v případě konfliktů jejich podřízených manažerů a řadových zaměstnanců uvedli vedoucí jako nejčastější příčinu rovněž nedostatečné plnění pracovních úkolů (4). Dá se tedy vyvodit, že tyto nejčastější příčiny konfliktů do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci a management pramení nejvíce z toho, že řadoví zaměstnanci nedostatečně plní svoji pracovní činnost a následná kritika od managementu ohledně této nedostatečné práce zapříčiní mezi nimi konflikt. Kontrola činnosti řadových zaměstnanců od nadřízených je přitom jednou z běžných činností managementu, ovšem záleží také na tom, jakým způsobem je řešeno nebo komunikováno směrem k řadovým zaměstnancům zjištění nedostatečně odvedené práce. Je však otázkou, do jaké míry je práce řadových zaměstnanců skutečně nedostatečně odváděna, jelikož druhou nejčastější příčinu uvádělo 12,05 % oslovených řadových zaměstnanců jako nejasnost, dvojsmyslnost, komplikovanost zadaných úkolů, z čehož může nedostatečné odvedení práce vzniknout a třetí nejčastější příčinu uváděli jako nespravedlivé hodnocení, odměňování, zacházení v počtu 10,24 %, nespravedlivé zacházení ostatně uvedl jeden z vedoucích jako další příčinu konfliktů s řadovými zaměstnanci

a další vedoucí uvedl jako další příčinu konfliktů mezi podřízenými manažery a řadovými zaměstnanci jako samotnou kontrolou odvedené práce manažery, kdy tato kontrola některým řadovým zaměstnancům vadí. V případě nejčastějších příčin, které souvisejí s organizací došlo mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími manažery k určité shodě, jelikož vedoucí v největším počtu jako příčiny uváděli pevně daná pravidla fungování organizace (4), v případě řadových zaměstnanců nejvíce z nich označilo možnost nejčastějších příčin v kontextu organizace jako organizační směrnice, předpisy a normy a to v počtu 34,34 % respondentů. Avšak v dalších příčinách se už názory vedoucích a řadových zaměstnanců rozcházejí.

Řešení konfliktů

Pokud nejsou řadoví zaměstnanci účastníky konfliktu, tak se do takového konfliktu spíše nezapojují, na tom se shodli jak řadoví zaměstnanci, kteří v počtu 83,13 % odpověděli, že se nezapojují nebo spíše nezapojují do takového konfliktu, tak i vedoucí manažeri, kteří jsou názoru, že se taktéž řadoví zaměstnanci do takových konfliktů nezapojují (4) a jeden z nich uvedl, že záleží na konkrétní situaci. V otázce, kým je konflikt na pracovišti nejčastěji vyřešen, se odpovědi řadových zaměstnanců a vedoucích manažerů rozcházejí. A to z toho důvodu, že téměř všichni vedoucí odpověděli, že to jsou jejich podřízení manažeri (6), kdo většinou vyřeší daný konflikt. Podle pouze 30,12 % oslovených řadových zaměstnanců je konflikt vyřešen nejčastěji manažerem. Zbytek respondentů uvedl, že konflikt nejčastěji vyřešen buď přímým účastníkem konfliktu (mimo manažera) nebo někým jiným (mimo manažera). Oslovení řadoví zaměstnanci tak zastávají názor, že míra podílu na vyřešení konfliktu je ze strany manažerů spíše nízká. Z výsledků se dá usuzovat pozitivní fakt, že konflikty na jsou ve velké míře vyřešeny, jelikož podle všech sedmi vedoucích manažerů jsou konflikty většinou nebo zcela vyřešeny a vyřešeny vždy jsou také podle více než poloviny, přesněji podle 60,84 % respondentů z řadových zaměstnanců. Vyřešené konflikty na pracovišti se většinou spíše neopakují než opakují, neboť největší počet vedoucích manažerů řekl, že se konflikty většinou neopakují (5) a 56,02 % respondentů z řadových zaměstnanců se rovněž vyjádřilo, že se vyřešené konflikty už neopakují. V případě toho, zda jsou konflikty řešeny včas nebo pozdě, lze z výsledků usoudit, že jsou řešeny spíše včas. A to proto, že všech sedm vedoucích manažerů odpovědělo, že se konflikty u nich na pracovišti řeší většinou včas nebo co nejdříve tehdy, když se o nich dozvědí a celkem 59,04 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že jsou konflikty řešeny včas nebo spíše včas. Je možné zde tedy vidět určitou shodu mezi oběma názory. Dále je zjevné, že řadoví zaměstnanci o efektivních metodách řešení konfliktů zprostředkováním, konkrétněji třetí stranou (mediace, facilitace, arbitráž) příliš nevědí, respektive tyto metody ani příliš neznají. To lze doložit tím, že podle 65,06 % respondentů z řadových zaměstnanců nikdy nevyužilo mediace/facilitace/arbitráže a ani neví, co to je a dokonce šest vedoucích ze sedmi je názoru, že to řadoví zaměstnanci neví. Pokud by bylo zvýšeno povědomí o těchto metodách, zcela jistě by mohly být ve větší míře využívány. Na to, zda jsou konflikty řešeny vedoucími manažery a jejich podřízenými manažery efektivně a v celém rozsahu nebo nikoliv, jednoznačná odpověď nalezena nebyla. Více než polovina respondentů v počtu 63,25 % totiž uvedla, že konflikty nejsou manažery řešeny efektivně a v celém rozsahu, naproti tomu vedoucí manažeri se vyjádřili, že oni sami a podřízení manažeri konflikty efektivně a v celém rozsahu řeší (5). Velká část vedoucích manažerů je toho názoru, že řadoví zaměstnanci považují řešení od managementu většinou za nespravedlivé (5), přitom nejmenší část řadových zaměstnanců v počtu 21,08 % uvedla, že řešení od managementu berou jako nespravedlivé, naopak, za spravedlivé ho považuje 36,75 % respondentů z řadových zaměstnanců. Zde je tedy pohled managementu a zaměstnanců odlišný. Odlišný názor mají řadoví zaměstnanci a vedoucí manažeri také na to, jak se sami vedoucí nebo jejich podřízení manažeri zachovají, pokud se na ně řadoví zaměstnanci obrátí s tím, že jsou v konfliktu se svým

kolegou a nemohou tento konflikt sami vyřešit. Všechny sedm vedoucích řeklo, že takovému řadovému zaměstnanci by pomohli konflikt vyřešit, avšak pouze 22,89 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že jim někdo z manažerů pomůže, pokud je o takovém konfliktu informují. Nutno však podotknout, že 30,12 % respondentů z řadových zaměstnanců odpovědělo, že jim sice nikdo z manažerů nepomůže konflikt přímo vyřešit, ale poskytnou jim např. rady k jeho vyřešení. Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu s manažerem a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, tak téměř polovina respondentů z řadových zaměstnanců v počtu 46,99 % neví, u koho hledat pomoc nebo kam se obrátit a ví to pouze 25,90 % respondentů z řadových zaměstnanců. Přitom téměř všichni vedoucí manažeři uvedli, že dle jejich názoru to řadoví zaměstnanci vědí (6), zde se tedy jedná o velmi rozdílné názory ve velmi zásadní věci.

Předcházení konfliktům

V případě toho, zda v organizaci existují formální procesy řešení konfliktů jako různé organizační postupy nebo předpisy jasně definované formou manuálu nebo v jiné podobě, se lze přiklonit k tomu, že buď v organizaci spíše nejsou (nebo nejsou na některých prodejnách) nebo mají o něm velmi malé povědomí jak řadoví zaměstnanci, tak i samotní manažeři, jelikož 83,13 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že takovéto formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci nejsou nebo o nich nevědí, stejně se vyjádřili čtyři ze sedmi vedoucích. Podle vedoucích manažerů řadoví zaměstnanci neví, jak předcházet konfliktům (5), což souhlasí s výsledky dotazníkového šetření, kde respondenti z řadových zaměstnanců v počtu 65,06 % neví, jak přecházet konfliktům. Naproti tomu 6 ze 7 vedoucích uvedlo, že oni sami a podřízení manažeři vědí, jak konfliktům předcházet. Což je zarážející, jelikož předcházení konfliktům řadovými zaměstnanci je neméně důležité jako u managementu a v dnešní době většina organizací své zaměstnance pravidelně školí, poskytuje jim studijní materiály a také zřizují kontaktní osoby nebo útvary, kam se lze obrátit pro informace nebo o pomoc a je tedy kladen důraz na to, aby sami řadoví zaměstnanci věděli, jak účinně konfliktům předcházet. Pozitiva konfliktů uváděli řadoví zaměstnanci a vedoucí manažeři spíše odlišně, shodu našli pouze v tom, že řešení konfliktů posiluje mezilidské vztahy či stmeluje kolektiv a také zlepšení atmosféry na pracovišti. V negativěch už bylo nacházeno více shod, zde se vedoucí a řadoví zaměstnanci uváděli společně negativa jako časová náročnost hledání řešení, poškození mezilidských vztahů na pracovišti, zhoršená atmosféra na pracovišti, zhoršená komunikace, snížená pracovní výkonnost a poškození pracovní morálky.

3.3 Diskuze nad výsledky

V následujícím textu budou nejdůležitější výsledky práce dány do kontextu poznatků zjištěných v teoretické části práce a bude nad nimi diskutováno.

Podle výsledků rozhovorů se sami vedoucí dostávají s řadovými zaměstnanci do konfliktů nejvíce každý den (3) a několikrát týdně (2), podle vedoucích se podřízení manažeři se zaměstnanci dostávají d konfliktu týdně (3) nebo denně (1), řadoví zaměstnanci uvedli, že se s manažery dostávají do konfliktu denně až týdně dohromady v počtu 46,39 %. Z těchto výsledků se dá vyvodit, že ke konfliktům mezi řadovými zaměstnanci a managementem dochází často. Na první pohled by se mohlo zdát, že tato frekvence konfliktů je negativní povahy, ale jak konstatoval Bednář (2015, s. 67), aktivní postoj ke konfliktům a řešení konfliktních situací je povinností každého manažera, rovněž podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 374) je schopnost umět řešit konfliktní situace jednou z klíčových sociálních

dovedností manažera. Pokud je povinností manažerů řešit konflikty svých podřízených a je to jedna z jejich hlavních sociálních dovedností, je to možná právě ten důvod, proč ke konfliktům mezi řadovými zaměstnanci a manažery dochází v takové četnosti, tudíž na tom nemusí být nic špatného, ba naopak. Záleží však na způsobu řešení nebo na způsobu, jak manažeri ke konfliktu přistupují, jelikož jak upozorňoval Bednář a kol. (2013, s. 94-95), zapojení manažera do konfliktu je možné pouze jako řídicí, tlumící, zvládající faktor nebo arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu, neboť by se dostal do role aktivního účastníka a do takovéto role by se manažer nikdy dostat neměl. Jenže pouze podle 28,92 % respondentů z řadových zaměstnanců je toto pravidlo manažery dodržováno, podle vedoucích toto dodržováno je vždy (3) a nebo dodržováno jen někdy (4). Dle zmíněného teoretického stanoviska je tedy tato situace v organizaci nepřijatelná, tedy spíše způsob zapojování manažerů do konfliktů.

Podle Bednáře (2015, s. 33) je nebezpečné řešení konfliktů odkládat, tudíž je zcela jistě pozitivním zjištěním ve výsledcích rozhovorů a dotazníkového šetření skutečnost, že vzniklé konflikty na pracovišti jsou vyřešeny ve velmi krátké době. Podle vedoucích manažerů je totiž konflikt vyřešen hned/co nejdříve/za jeden den/v řádu dní (7) a podle 69,29 % respondentů z řadových zaměstnanců je konflikt vyřešen do jednoho dne nebo do týdne, tyto skutečnosti jsou v souladu se stanoviskem Basu, Fausta (2013, s. 22-23), kteří uvedli, že je významně snazší řešit konfliktní situace na jejich počátku nežli odkládat jejich řešení, kdy konflikt naroste do nezvladatelných rozměrů a také jsou v souladu s vyjádřením Carnegie (2014, s. 32) který rovněž říká, že konflikty by měly být řešeny již ve chvíli, kdy se objeví.

V případě nejčastějších příčin konfliktů na pracovišti, řadoví zaměstnanci označovali nejvíce jako nejčastější příčinu konfliktů, do kterých se dostávají se svými řadovými kolegy, konflikty pramenící z názorů, vnímání a jednání. O těchto příčinách konfliktů se taktéž vyjadřují autoři odborné literatury, např. Kocianová (2012, s. 31), která vysvětluje, že v případě interpersonálních konfliktů v organizaci, vznikají konflikty z rozdílných názorů, hodnot a přístupů nebo podle Lahnerové (2012, s. 55-56), která také udává rozdílné hodnoty, jako konkrétní příčinu konfliktů na pracovišti, avšak v obecné rovině hovoří o nesouhlasu jako zdroji konfliktů. Podobně udávají příčinu vzniku konfliktů v organizaci také Cejthamr, Dědina (2010, s. 264, 267), kteří příčinu vidí zejména v protikladném jednání a rozdílech ve vnímání. Pod výše zmíněná stanoviska by se dala zahrnout také druhá nejčastější příčina, kterou uváděli řadoví zaměstnanci a to chování ostatní zaměstnanců. Druhou nejčastější příčinou, kterou uváděli řadoví zaměstnanci bylo nedostatečné plnění pracovního úkolu (přenášení práce na ostatní pracovníky), což však žádní autoři v této práci nezmiňovali. Nedostatek zdrojů pro práci byla čtvrtá nejčastější příčina podle respondentů z řadových zaměstnanců. Omezené zdroje, jakožto příčinu konfliktů uvádějí Cejthamr, Dědina (2010, s. 267), stejně tak podle Vévody a kol. (2013, s. 57) může být nedostatek zdrojů častou příčinou konfliktů, což potvrzuje také Lahnerová (2012, s. 55-56) a dodává, že se jedná o jednu ze základních příčin konfliktů v organizaci.

Autory (Prorok, Lisa, 2011, s. 111, Lahnerová, 2012, s. 55-56, Hekelová, 2012, s. 96, Kocianová, 2012, s. 31, Bednář a kol., 2013, s. 94, Bednář, 2016, s. 134) byla ale také hojně zmiňována oblast komunikace. Jako častý zdroj konfliktů, je podle Lahnerové (2012, s. 55-56) oblast komunikace jedna z mnoha základních příčin konfliktů, i Hekelová (2012, s. 96) potvrzuje, že nevhodná komunikace je zdrojem konfliktních situací a také podle Kocianové (2012, s. 31) je v organizaci častým zdrojem konfliktů komunikace. Oblast komunikace jako nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci se svými řadovými kolegy, byla pátá nejčastější a zároveň poslední nejčastější příčina, která měla větší zastoupení než 10 % (konkrétněji 10,24 %). I vedoucí manažeri uváděli oblast komunikace jako jednu

z častých příčin konfliktů, do kterých se dostávají jejich podřízení manažeři s řadovými zaměstnanci.

Příčinou konfliktů, do kterých se dostávají vedoucí s řadovými zaměstnanci a podřízení manažeři s řadovými zaměstnanci a také konflikty, do kterých se dostávají samotní řadoví zaměstnanci s managementem, byla nejčastěji označována nedostatečné plnění pracovních úkolů. Vzhledem k tomu, že tento zdroj konfliktů uvedl vždy největší počet dotázaných z každé skupiny, je jasné, že je to opravdu nejčastější, nebo jedna z nejčastějších příčin na pracovišti. Avšak v teoretické části práce se o takové příčině konfliktů nikdo z autorů nezmiňoval.

Řadoví zaměstnanci ale uvedli jako druhou nejčastější příčinu konfliktů, do kterých se dostávají s managementem jako nejasnost, dvojsmyslnost nebo komplikovanost zadaných úkolů. Takovéto zdroje konfliktů zmiňuje i Mikuláščík (2015, s. 82), podle kterého konflikty v organizaci mohou vznikat právě z důvodu dvojsmyslnosti, nejasnosti nebo komplikovanosti zadaných pracovních úkolů.

Nespravedlivé hodnocení a odměňování vede podle Mikuláščíka (2015, s. 82) k vytváření podmínek pro vznik konfliktů na pracovišti v kontextu managementu a Cejthamr, Dědina (2010, s. 267) se také vyjadřují o nespravedlnosti, avšak o nespravedlivém zacházení, které může být zdrojem konfliktního jednání. Zde je možné také nalézt shodu s teoretickými poznatky a výsledky výzkumu, neboť třetí nejčastější příčina konfliktů s manažery, kterou uvedli oslovení řadoví zaměstnanci bylo právě nespravedlivé hodnocení, odměňování, zacházení. Rovněž vedoucí manažeři uvedli jako jednu z více příčin konfliktů, do kterých se dostávají oni sami s řadovými zaměstnanci, pocit nespravedlivého zacházení.

Konflikty na pracovišti, které vznikají v kontextu s manažery, může způsobovat podle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 87) také osobnost řídicího pracovníka, přičemž záleží především na jeho odborné úrovni, vážnosti a zároveň také na povahových vlastnostech, dále také na tom, jak umí jednat s lidmi, jaký má morální profil nebo jaký druh řízení pracovní skupiny uplatňuje. Zde však je však určitý rozpor teorie a provedeného dotazníkového šetření, jelikož osobnost manažera, jako nejčastější příčinu konfliktů s managementem uvedlo pouze 4,82 % respondentů z řadových zaměstnanců. Avšak už větší shodu s výše uvedenými teoretickými stanovisky autorů lze vidět v příčině konfliktů, kterou označilo 9,04 % řadových zaměstnanců, kterou je způsob chování manažera k podřízeným.

Nejčastější příčiny konfliktů, které souvisejí s organizací, uváděli řadoví zaměstnanci na prvním místě jako organizační směrnice, předpisy a normy (34,34 %), vedoucí manažeři odpovídali velmi podobně, podle největšího počtu z nich jsou nejčastější příčiny konfliktů v kontextu s organizací spojené s pevně danými pravidly fungování organizace (4), tyto příčiny zmiňují také Veselá, Kanioková Veselá (2011, s. 85), podle kterých velké množství konfliktů v organizaci vzniká mimo jiné právě v důsledku organizačních směrnic a podnikových předpisů a norem, které si může každý vykládat po svém, avšak také jejich neznalost je častým zdrojem konfliktů. Druhou nejčastější příčinou konfliktů v kontextu organizace, kterou uváděli řadoví zaměstnanci byla nespokojenost se změnou v organizaci. Se změnou, jakožto příčinou konfliktního jednání v organizaci, souhlasí Armstrong, Taylor (2015, s. 171), podle kterých může být změna vnímána jako nebezpečí, kterému je nutné čelit nebo mu zamezit. Podle autorů konflikty v kontextu změny však mohou vznikat také právě z důvodu nespokojenosti s danou změnou. Třetí a čtvrtou nejčastější příčinou, kterou označili řadoví zaměstnanci, byly organizační cíle a kultura organizace, zde je možné také najít shodu a to s teoretickým stanoviskem Mikuláščíka (2015, s. 82), který vysvětluje úzkou návaznost konfliktů na organizační a kulturní charakteristiky organizace, kterými mohou být mimo jiné také i organizační cíle.

Pozitivním zjištěním bylo, že podle 60,84 % respondentů z řadových zaměstnanců jsou konflikty vyřešeny vždy a dokonce všech sedm vedoucích manažerů odpovědělo, že většině případů nebo vždy jsou konflikty také vyřešeny. Tyto výsledky se dají považovat za velmi dobré, jelikož podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 374) není vyřešení konfliktu vůbec snadnou záležitostí, s čímž do určité míry souhlasí také Carnegie (2014, s. 71), podle kterého se některé konflikty řeší velmi obtížně. Nejde však jen o pouhé vyřešení konfliktu, neboť jak uvádí Plamínek (2011, s. 100) jde zejména o to, jak takové řešení vypadá, přičemž o podobě a efektivnosti řešení rozhoduje především míra vlivu, kterou mají aktéři konfliktu na způsobu a výsledku řešení konfliktu, i podle Mikuláščíka (2015, s. 91) jde v konfliktu hlavně o to, aby bylo nalezeno nejoptimálnější řešení.

Podle Hekelové (2012, s. 98) obecně platí, že nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem vyřešení konfliktu je dohoda. Shodně se vyjadřuje Mikuláščík (2015, s. 88) když říká, že dohoda jako výsledek řešení konfliktu je nejefektivnějším způsobem řešení konfliktu mezi jeho účastníky. Avšak pouze část, 34,94 % respondentů z řadových zaměstnanců se při řešení konfliktu k dohodě snaží směřovat a 43,98 % respondentů z řadových zaměstnanců k dohodě směřuje pouze někdy. I vedoucí manažeři uváděli, že oni sami a jejich podřízení manažeři směřují k dohodě pouze někdy (4) a spíše k jiným výsledkům konfliktu (3). Tato zjištění se nezdají být příliš pozitivní, neboť by mělo být k dohodě směřováno pokud možno vždy, jelikož jak říká Bednár (2015, s. 29) dohoda má nejvíce pozitiv a zároveň nejméně negativ. Samozřejmě ne vždy je v každé konfliktu situaci směřovat k dohodě, podle Mikuláščíka (2015, s. 88) se jedná o časově náročný způsob řešení konfliktu. Možná, že z toho důvodu není v organizaci dohoda tolik využívána.

Podle Mikuláščíka (2015, s. 85) pokud není možné uskutečnit řešení konfliktu formou dohody mezi jeho účastníky, pak je vhodné využít řešení konfliktu prostřednictvím facilitátora (mediátora). Ale ani řešení konfliktů zprostředkováním, tedy třetí stranou, prostřednictvím mediátora, facilitátora nebo arbitra, jsou v organizaci využívány ve velmi omezené míře, jelikož podle vedoucích manažerů tyto metody v organizaci využívány nejsou (4), v určitých podobách nebo v omezené míře využívány jsou (2) a dokonce 95,18 % respondentů z řadových zaměstnanců tyto metody nikdy nevyužívají nebo nikdy nevyužili, přičemž z toho 65,06 % řadových zaměstnanců ani neví, o co se jedná.

Téměř polovina, 46,99 % respondentů z řadových zaměstnanců neví, u koho hledat pomoc v případě, že jsou v konfliktu s manažerem a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit. Určitým řešením by mohlo být, jak uvádí Carnegie (2014, s. 72), že v organizaci by měla být jasná komunikační linka mezi zaměstnanci a managementem (i vrcholným) a naopak, přičemž management organizace by měl mít jasné propracované komunikační kanály, které propojovali pracovníky všech úrovní, zároveň by zaměstnanci měli vědět, jakým způsobem mohou komunikovat s managementem nebo s nejvyššími představiteli vedení organizace. Autor dále uvádí, že řadový, pracovníkům by mělo být jejich nadřízeným zajištěno, že o svých problémech mohou snadno komunikovat a že jejich stížnost má smysl, jelikož se jí bude někdo skutečně zabývat a řešit ji, nadřízený by tedy měl zachovávat princip důvěry. Avšak není zaručeno, že by taková to komunikační linka byla vždy zaměstnancem v takové situaci využívána, jelikož jak říkají Prorok, Lisa (2011, s. 82), někdy mají účastníci konfliktu strach, často oprávněný, otevřeně vyjádřit své zájmy, což jen řešení konfliktu komplikuje. Že by určitá část zaměstnanců této komunikační linky nevyužila ze strachu, lze doložit výsledkem, kde 7,83 % respondentů z řadových zaměstnanců, kteří se ocitnou v konfliktu s manažerem, který nemohou sami vyřešit, nevyhledají žádnou pomoc a to právě z obavy z manažera.

Jak říká Carnegie (2014, s. 72), pro řešení konfliktů v organizaci je velmi důležité, aby v organizaci existoval také formální proces pro řešení konfliktů a aby byly veškeré organizační

postupy a předpisy jasně definované – ideálně formou snadno srozumitelného manuálu – a měli k nim přístup všichni zaměstnanci. Zda takovéto formální procesy řešení v organizaci XYZ jsou nebo ne, nebo zda o nich zaměstnanci (a možná i samotní manažeři) nevědí, asi s určitostí nelze dovodit. A to proto, že 83,13 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že o takovýchto formálních procesech nebo manuálech nevědí nebo takové vůbec nejsou. Zde je odpověď jednoznačná, ale v případě vedoucích manažerů nikoliv. Vedoucí uvedli, že takovéto formální procesy u nich v organizaci jsou (3), nejsou (3) a neví (1). Ti, co odpověděli, že takovéto organizační postupy a předpisy mají, dále rozvedli, že jsou volně přístupné formou manuálu u kanceláře (1), s takovýmto manuálem je seznamován každý nový zaměstnanec (1) a že tyto postupy a předpisy jsou formou příručky, avšak v nedostatečné kvantitě a kvalitě (1). Ti, co odpověděli záporně taktéž dodali, že u nich v organizaci je manuál, v kterém je krátká zmínka o konfliktech, což se však nedá považovat za formální procesy řešení konfliktů (2). Jakýsi manuál ohledně řešení konfliktů tedy podle vedoucích (3) i podle 16,87 % řadových zaměstnanců v organizaci existuje, ale buď v nedostatečné kvalitě, nebo jsou tyto informace ztracené v textu ve zmiňovaném manuálu, nebo o něm nemají ponětí řadoví zaměstnanci a také někteří vedoucí manažeři. Možná, že ze strany managementu nedošlo k tomu, co zmiňuje Carnegie (2014, s. 72), podle kterého je nutné, aby došlo k vyjasnění takového manuálu na poradách mezi řadovými zaměstnanci a managementem. V případě předcházení konfliktů však podle toho co vedoucí manažeři sdělili, lze usuzovat, že příručka či manuál, z kterých se lze informovat ohledně předcházení konfliktů v organizaci mají (6), avšak tyto materiály jsou kvantitativně i kvalitativně nedostatečné (2). Což je ale v rozporu s tím, že 40,96 % respondentů z řadových zaměstnanců neví, jak přecházet konfliktům, ale zároveň ani nevědí, kde by se to mohli dozvědět.

Na závěr dotazníkového šetření a rozhovorů se zjišťoval názor oslovených řadových zaměstnanců a vedoucích manažerů na to, jaká jsou pozitiva a negativa řešení konfliktů. K pozitivům řešení konfliktních situací se vyjadřuje Kocianová (2010, s. 183), která říká, že vyřešení konfliktních situací na pracovišti může přinést posílení soudržnosti pracovní skupiny. To souhlasí s tím, co řadoví zaměstnanci nejčastěji jako pozitiva řešení konfliktů zmiňovali – posílení mezilidských vztahů, kolektivu a soudržnosti (32) a také vedoucí manažeři uváděli stmelení kolektivu (1), podpoření týmového ducha (1). Vedoucí manažeři však nejvíce uváděli jako pozitiva řešení konfliktů změnu k lepšímu (4), shodný názor mají také Armstrong, Taylor (2015, s. 171), kteří říkají, že se dá na konflikt nahlížet pozitivně, jelikož konflikt je neodmyslitelnou součástí změny a pokroku, a proto ho lze využít také konstruktivně. Autory však ale v teoretické části nebylo zmiňováno, co bylo řadovými zaměstnanci často uváděno jako pozitivum řešení konfliktů, šlo např. o znatelné zlepšení atmosféry na pracovišti/zvýšení psychické pohody zaměstnanců (28), zlepšení komunikace (26) nebo také zvýšení pracovní výkonnosti (18).

Nejčastěji zmiňovanými negativy řešení konfliktů respondenty z řadových zaměstnanců bylo odvádění horších pracovních výkonů/snížení produktivity práce/pracovní morálky (30), k negativům uvedl jeden vedoucí manažer taktéž sníženou pracovní výkonnost a další vedoucí poškození pracovní morálky zaměstnanců. V těchto výsledcích lze najít podobnost s vyjádřením Kocianové (2010, s. 183), která vysvětluje, že negativa konfliktů se na pracovišti projevují mimo jiné zejména sníženou výkonností jednotlivých členů v pracovní skupině, sníženou soudržností skupiny. Basu, Faust (2013, s. 19) uvádí, že konflikty mohou narušovat nebo dokonce ničit vztahy. Čtvrtým nejčastějším negativem řešení konfliktů, co uváděli respondenti z řadových zaměstnanců, bylo právě poškození mezilidských vztahů na pracovišti (26) a uvedl to i jeden vedoucí manažer. Avšak další, hojně zmiňovaná negativa konfliktů – u řadových zaměstnanců jako třeba napjatá atmosféra na pracovišti (28), časová náročnost řešení konfliktů (28), zhoršení komunikace na pracovišti (18) a u vedoucích manažerů a časová náročnost hledání řešení (3), pasivita zaměstnanců na pracovišti (1), poškození pracovní

morálky zaměstnanců a omezená komunikace (1), negativní vliv na atmosféru na pracovišti (1) – v teoretické části zmiňována autory nebyla.

3.4 Doporučení

Následující doporučení jsou formulována na základě poznatků z teoretické části práce a na základě výzkumu – dotazníkového šetření a rozhovorů. Doporučení budou formulována řadovým zaměstnancům, vedoucím manažerům i organizaci XYZ jako celku.

Elektronický komunikační kanál

Z výsledků šetření vyplynulo, že podle 92,77 % řadových zaměstnanců a podle všech sedmi vedoucích manažerů v organizaci není žádný oficiální komunikační kanál mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími manažery. Vedoucí manažeri (5) však také uvedli, že se na ně řadoví zaměstnanci mohou v případě potřeby obrátit přes vytvořené hromadné skupiny v aplikaci Whatsapp/Facebook nebo se mohou na vedoucí nebo manažery obrátit individuálně prostřednictvím mobilního telefonu. Ani tyto skutečnosti nejsou 46,99 % řadovým zaměstnancům známy, jelikož nevědí, kam nebo na koho se obrátit v případě, že jsou s manažerem v konfliktu, který nemohou vyřešit. Hromadné skupiny na sociálních sítích však nejsou vhodným nástrojem, zaměstnanci ani o této možnosti příliš nevědí. Pro zabránění vzniku konfliktů je důležité, aby všichni podřízení zaměstnanci věděli, že se v případě potřeby mohou obrátit na svého přímého nadřízeného, v nejhorším případě i na nepřímého nadřízeného. Řadovým zaměstnancům by mělo být jejich nadřízeným zajištěno, že o svých problémech mohou snadno komunikovat a že jejich stížnost má smysl, jelikož se jí bude někdo skutečně zabývat a řešit ji (nadřízený by tedy měl zachovávat princip důvěry). Doporučuje se, aby v co nejbližší možné době, takovýto oficiální komunikační kanál byl zřízen, nejvhodněji elektronickou formou, kdy by každému řadovému zaměstnanci byla přidělena vlastní e-mailová schránka a na každé prodejně by bylo možné kontaktovat soukromě vedoucího manažera, kterému by byla zřízena zvlášť e-mailová schránka pouze pro tyto účely. Náklady pro organizaci by byly nulové, jelikož zřízení takovýchto e-mailových schránek je možné např. prostřednictvím internetového portálu <https://www.gmail.com> od společnosti Google, kde je zřízení a provoz zdarma a zřízení těchto e-mailových schránek by vedoucím manažerem mohlo proběhnout v rámci pracovní doby a vzhledem k počtu zaměstnanců a nízké náročnosti je takovéto zřízení schránek možné do jednoho pracovního dne. Celkem 7,83 % řadových zaměstnanců se vyjádřilo, že pokud jsou v konfliktu s některým z manažerů a nevědí si rady s jeho řešením, nevyhledají žádnou pomoc ze strachu z daného manažera. Zřízení již zmiňovaného komunikačního kanálu by tak řešilo i tento problém, neboť by se takovýto zaměstnanec mohl obrátit soukromě na vedoucího manažera, který by zachovával princip důvěry a zachoval by i anonymitu daného zaměstnance. Pokud i přes to by měl některý ze zaměstnanců obavy, lze zřídit jednotnou e-mailovou schránku pro každou prodejnu zvlášť, ke které by měli všichni zaměstnanci volně přístup a to na počítači, který se nachází na každé prodejně v zázemí pro zaměstnance. Takto by bylo možné zcela anonymně oslovit vedoucího prodejny a obrátit se na něj se svým problémem. Pokud by však řadový zaměstnanec byl v neřešitelném konfliktu s vedoucím manažerem, doporučuje se zřízení e-mailové schránky pro tyto účely i pro nejvýše postaveného řídicího pracovníka – area manažerku, kam by se zaměstnanci mohli rovněž obracet v případě pomoci, ať prostřednictvím svých e-mailových schránek nebo zmiňované jednotné volně přístupné schránky na počítači, kde by byl problém řešen zcela anonymně. Vzhledem k tomu, že na začátku otevírací doby prodejen probíhá vždy ranní meeting zaměstnanců dané směny, je tento komunikační kanál možno představit zde

a dále je nepřítomné zaměstnance možno informovat prostřednictvím např. SMS zprávy nebo prostřednictvím vedoucími zmiňovaných mobilních aplikací Facebook nebo Whatsapp.

E-learning Edunio

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, že 65,06 % řadových zaměstnanců neví, jak mohou předcházet konfliktům a vzhledem k tomu, že preventivní činnost by měla být základním nástrojem řízení konfliktů v celé organizaci, je zcela nedostačující, aby se do procesu předcházení konfliktů mohl zapojovat pouze management, který na základě výsledků rozhovorů povědomí o přecházení konfliktů má daleko větší, než řadoví zaměstnanci, což také většina vedoucích manažerů sama potvrdila. Také vyplynulo, že v organizaci v nějaké formě jsou také formální procesy řešení konfliktů formou manuálu podle vedoucích manažerů jsou (5), avšak jsou v nedostatečné kvalitě a kvantitě a 83,13 % řadových zaměstnanců řeklo, že takovéto formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci nejsou, nebo o nich neví, pokud tedy takové procesy zřízeny jsou, nejsou o nich zaměstnanci dostatečně informováni. Kromě toho, že je dle jednoho vedoucího s takovým to manuálem seznamován každý nový zaměstnanec, je zapotřebí, aby se řadoví zaměstnanci školili průběžně a ne pouze jednou při nástupu do zaměstnání. Je tedy vhodné doporučit, aby řadoví zaměstnanci, ale také všichni manažeři včetně vedoucích, byli důsledně pravidelně školeni ohledně řešení konfliktů a jejich předcházení. Takovéto školení by mělo probíhat několikrát za rok a nebo kdykoliv častěji v případě individuálních potřeb – vlastní zájem zaměstnance, příchod nového zaměstnance, kariérní postup zaměstnanců apod. První školení by probíhalo v co nejbližší možné době od zřízení tohoto e-learningu. Lze sdílet a k samostudiu poskytovat zaměstnancům prostřednictvím e-learningu nejruznější firemní dokumenty a směrnice apod. Organizaci se tedy doporučuje, aby byl nejlépe area manažerkou zřízen e-learning např. od společnosti Prevent s.r.o. (Edunio, 2020) prostřednictvím webových stránek <https://www.edunio.com>, která poskytuje komplexní e-learning a komplexní školení zaměstnanců volitelné na míru, kde mimo dalších mnoho kurzů, je možné objednat a zřídit e-learning zabývající se řešením konfliktů a jejich předcházení Edunio (2020). Edunio (2020) nabízí:

- správu a organizaci vzdělávání, evidenci termínů, pozvánek, upomínek;
- testování znalostí, vyhodnocení znalostí podle uživatelů, skupin či témat;
- podrobný, plně konfigurovatelný reporting, úlohy (automatizované reporty, které se posílají do e-mailové schránky);
- interní nástroj pro vytváření a správu testů, zásobníky otázek, volitelné konfigurace
- řízení vzdělávání podle organizační struktury (entity, organizační složky, střediska, pracovní pozice).

Tímto e-learningem by se mohli vzdělávat jak řadoví zaměstnanci, tak také manažeři všech stupňů, včetně vedoucích i samotné area manažerky, jelikož lze celý e-learning upravit na míru pro ty, pro které je určen. Základní cena tohoto e-learningu, pokud by byl zřizován pro všechny zaměstnance organizace, kterých je celkem 212, by byla 38 160 Kč za rok, respektive za uživatelský přístup, tedy zřízení kompletního e-learningu. Jednotlivý kurz, v tomto případě řešení konfliktů a jejich přecházení by stálo od 25 Kč za rok na uživatele, tudíž celkem dalších 5 300 Kč pro všechny zaměstnance organizace XYZ. Cena celého základního e-learningu by tedy byla v základní verzi dohromady 43 460 Kč.

Lze také upravovat obsah pro řadové zaměstnance jednotlivých školení samotnými manažery, dále je možné touto cestou šířit pro zaměstnance různé firemní dokumenty nebo směrnice, nebo lze vytvořit zcela vlastní obsah – Edunio (2020) v těchto případech nabízí tyto moduly:

- strukturované úložiště pro dokumenty, odkazy a videa – vytvoření firemní knihovny studijních materiálů (publikace dokumentů apod.);
- řízené seznamování s dokumenty – prokazatelná distribuce směrnic, předpisů, instrukcí či jiných dokumentů.

Náklady na jednotlivý modul jsou od 12 000 Kč za rok. V případě využití jednoho modulu by tedy cena začínala na 55 460 Kč za rok a to pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu by tedy byly přibližně 7 923 Kč za rok. V případě zřízení obou modulů by celková cena byla 67 460 Kč pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu pak přibližně 9 637 Kč za rok. Bez příplatků je však možné využít obsahu od společnosti Edunio.

Školení zaměstnanců by probíhalo buď na kterémkoliv počítači zaměstnanců nebo na počítači, kterým disponuje každá prodejna a ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci organizace. Rovněž by byly využité také již zmiňované zřízené e-mailové schránky, na základě kterých by zaměstnanci měli přístup do e-learningu. Školení by obsahovalo následné testování znalostí. Organizaci okolo celého e-learningu by zajišťovala area manažerka nebo jednotliví vedoucí prodejen. Nutnost takového e-learningu lze podpořit zjištěním, že 80,72 % respondenti z řadových zaměstnanců jsou toho názoru, že manažeři neinformují o možnostech prevence a nezaškolují zaměstnance a podle vedoucích manažerů řadoví zaměstnanci nevědí jak předcházet konfliktům (5) a vědí to jen do určité míry (2). Dále, že 42,77 % respondentů z řadových zaměstnanců techniky a dovednosti, jak zvládat a efektivně řešit konflikty, nezná, i dle názoru vedoucích tyto techniky řadoví zaměstnanci neznají (5). Také by se vyřešil problém s tím, že dle vedoucích v organizaci formální postupy řešení konfliktů formou manuálu jsou, ale většina zaměstnanců o nich ani neví – tyto materiály by mohla organizace zařadit jako součást e-learningu a měl by k nim každý zaměstnanec kdykoliv přístup.

Mediace, facilitace, arbitráž

Dále se doporučuje, aby řadoví zaměstnanci a manažeři všech stupňů řízení při řešení daleko více využívali metod zprostředkování řešení třetí stranou – mediací, facilitací nebo arbitráží. Tyto metody umožňují nalézt výhodnější řešení konfliktu prostřednictvím zásahu třetí strany, které je vhodné využít i v případě, kdy je žádoucí změnit strukturu konfliktu, způsob komunikace, zastavení stupňování konfliktu nebo také zmírnění negativních postojů účastníků. Manažer, který by vstupoval do konfliktu jako neutrální prostředník, pomáhal by jim najít společné řešení jejich konfliktní situace a řídil by proces řešení konfliktu a zajišťuje korektnost komunikování mezi stranami konfliktu, dále by jim navrhoval a doporučoval, jak dál postupovat nebo by zkoušel uplatňovat kooperativní způsoby řešení konfliktu.

Že by bylo využívání mediace by pro organizaci přínosné je možné podpořit výsledky, kdy 65,06 % respondentů z řadových zaměstnanců ani neví, co to vůbec mediace, facilitace či arbitráž je a nikdy ji nevyužili, těchto metod přitom využilo pouze celkem 4,82 % respondentů z řadových zaměstnanců vedoucí manažeři sami uvedli, že tyto metody využívány nejsou (4), jsou, ale v omezené míře (2) a podle většiny vedoucích řadoví zaměstnanci vůbec nevědí, o co se jedná. Povědomí a samotné využívání těchto metod je v organizaci na velmi nízké úrovni a přitom z těchto metod řešení konfliktů pramení mnoho nesporných výhod. Úkolem samotného prostředníka není konflikt přímo vyřešit, ale spíše účastníky konfliktu nasměrovat

k nalezení pro ně přijatelného řešení. Mohla by se tedy tím zvýšit spokojenost účastníků s řešením konfliktu, jelikož do současné chvíle bylo s řešením nespokojeno 59,04 % respondentů z řadových zaměstnanců. Pouze 36,75 % respondentů z řadových zaměstnanců považuje řešení od manažera za spravedlivé a objektivní, i vedoucí uvedli, že řadoví zaměstnanci takové řešení považují většinou za nespravedlivé (5), což by řešení formou zprostředkování třetí stranou mohlo, alespoň do určité míry, zvýšit. A to také proto, že mediátor je vybrán tak, že se všechny zúčastněné strany musí na výběru toho kterého mediátora shodnout, zároveň se volí z osob, kteří jsou považováni za objektivní a nestranné odborníky.

Aby mohly být v organizaci mediace, facilitace nebo arbitráž v daleko větší míře využívány, je potřeba zaprvé všechny zaměstnance seznámit s tím, co takováto řešení konfliktů jsou a co obnáší a zadruhé je potřeba obeznámit všechny zaměstnance s tím, jak tyto metody využívat v praxi, aby k nim mohli jak samotní manažeři, tak i řadoví zaměstnanci, směřovat. A to prostřednictvím již zmíněného komplexního e-learningu. Area manažerka nebo vedoucí manažeři by mohli na základě dostupné odborné literatury zabývající se touto problematikou vytvořit studijní materiály, které by s celou touto záležitostí ohledně mediace, facilitace, arbitráže seznámili všechny zaměstnance. Informace do materiálů lze získat bezplatně, pokud budou vyhledány např. na Google books (<https://books.google.cz>). Čas na zpracování by se odvíjel od mzdy manažera, který by toto zpracoval, zpracování by bylo možné v rámci pracovní doby. Organizaci by tedy nevznikly náklady navíc. Aby bylo však možné takovéto dokumenty nebo studijní materiály sdílet se všemi zaměstnanci, je nutné k e-learningu Edunio zakoupit jeden z modulů strukturované úložiště pro dokumenty, odkazy a videa nebo modul řízené seznamování s dokumenty. Jeden modul stojí navíc k základní ceně 12 000 Kč na rok. Výsledná cena by tedy byla opět 55 460 Kč za rok a to pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu by tedy byly přibližně 7 923 Kč za rok. Takovéto proškolení by bylo rovněž pravidelné a povinné pro všechny zaměstnance včetně manažerů, školení by obsahovalo následné testování znalostí. Zaměstnanci by k takovému školení měli přístup kdekoli z počítače nebo by mohli využít firemní počítač, který se nachází na každé prodejně. Rovněž by byly využité také již zmiňované zřízené e-mailové schránky, na základě kterých by se zaměstnanci měli přístup do e-learningu.

Dále je doporučeno vedoucím manažerům, aby každý na své prodejně uspořádal poradou, kde budou tato veškerá doporučení komunikována všem zaměstnancům.

Tištěné informace na prodejnách

Dále se doporučuje, aby každý vedoucí manažer bezodkladně na své prodejně na viditelné místo v zázemí prodejny vyvěsili tištěné informace (postačí několik papírů formátu A4), že se v případě konfliktů mohou také obrátit na area manažerku, uvedli na ní telefonický, ale také elektronický, tedy e-mailový kontakt. Dále, aby kromě ústního informování ohledně zřizování e-mailových schránek a e-learningu vyvěsili taktéž psané informace na viditelné místo. Vedoucí by měli dále uvést telefonické kontakty na celý management, rovněž na viditelném místě. Náklady na tyto všechny tištěné informace (několik papírů A4, tisk, práce) se pohybují v řádu jednotek, maximálně desítek korun. O těchto tištěných informacích by měli vedoucí manažeři taktéž dát vědět každému zaměstnanci skrze mobilní telefon, aby byla informovanost skutečně co nejvyšší.

Dotazník

Dále se doporučuje zřídit, nejlépe area manažerkou, anonymní dotazník, na který by pravidelně v horizontu např. čtvrt nebo půl roku, odpovídali řadoví zaměstnanci. První dotazníkové šetření

by bylo vhodné spustit v co nejbližší době. Dotazník by se týkal řešení konfliktů, předcházení konfliktů, jak jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni s prací manažerů v kontextu konfliktů apod. Area manažerka by tak získala zpětnou vazbu, kterou doteď nikdo v organizaci nezjišťoval, respektive nebral v potaz. Zřízení elektronického dotazníku je možné např. na webových stránkách <https://www.vyplnto.cz/>, vytvoření a vyplňování dotazníku je zcela zdarma, i jeho vyhodnocení. Nákladem je pouze čas area manažerky (případně někoho z vedoucích prodejen) v pracovní době. Touto zpětnou vazbou je mimo jiné možné si ověřit, zda zřízení e-learningu bylo prospěšné. Dále by area manažerka a vedoucí manažeři získali zpětnou vazbu ode všech zaměstnanců, jejichž názory by se jinak neměli jak dozvědět. Rovněž by byly použity zřízené e-mailové schránky všech zaměstnanců, kam by jim byl zaslán odkaz na vyplnění dotazníků.

Příčiny

Vzhledem k tomu, že jako nejčastější příčinu konfliktů, která souvisí s organizací, respondenti z řadových zaměstnanců nejvíce uváděli organizační směrnice, předpisy a normy v počtu 34,34 % a vedoucí manažeři pevně daná pravidla fungování organizace (4), lze doporučit, aby opět do již zmíněného e-learningu byly nahrány area manažerkou nebo jednotlivými vedoucími prodejen veškeré organizační předpisy a pravidla a byl s nimi rovněž seznamován každý zaměstnanec včetně manažerů a následně by tito zaměstnanci po nastudování měli povinnost otestovat tyto znalosti a od vedoucích manažerů by bylo vyžadováno jejich plnění na určité úrovni. Dále by sem byly nahrávány jakékoliv změny, které proběhnou v organizaci a zaměstnanci o nich byli také neprodleně a nejlépe s předstihem informováni do svých přidělených e-mailových schránek. Výše zmíněná opatření by měla cenu nákladu v podobě času a mzdy buď area manažera, nebo jednotlivých vedoucích prodejen, tedy organizaci by nevznikly žádné náklady navíc, lze toto provést v rámci pracovní doby. Tato opatření by měla snížit nespokojenost s danými změnami, pravidly a směrnicemi a ty by se tak stávaly méně často zdrojem konfliktů, neboť dostatek informací, je velmi důležitým aspektem, který přispívá k předcházení konfliktům, respektive jak bylo zmíněno, nedostatek informací je častou příčinou konfliktů s danými záležitostmi. Různé organizační směrnice, firemní předpisy a normy si může totiž vykládat každý vykládat po svém a také jejich neznalost může být pak častým zdrojem konfliktů. Prostřednictvím e-learningu by byly tyto dokumenty volně přístupné a sjednocené na jednom místě.

4 Závěr

Tématem předložené práce bylo řešení konfliktů v organizaci XYZ. Výzkumným šetřením, které spočívalo v dotazníkovém šetření mezi řadovými zaměstnanci a polostrukturovanými rozhovory s vedoucí manažery prodejen organizace XYZ (dotazník a přepis rozhovorů jsou uvedeny v přílohách), byly zjištěny následující výsledky.

Typy konfliktů – nejvíce dochází ke krátkodobým konfliktům a to podle 63,86 % respondentů z řadových zaměstnanců a podle všech sedmi vedoucích manažerů a nejvíce ke konfliktům méně závažného charakteru a to podle 90,96 % oslovených řadových zaměstnanců a všech sedmi vedoucích manažerů. Zde žádné výraznější rozdíly v odpovědích nebyly zaznamenány.

Frekvence konfliktů – nejčastěji se řadoví zaměstnanci dostávají do konfliktů s manažery (řadovými manažery nebo vedoucím) alespoň jednou měsíčně podle 39,76 % respondentů a alespoň jednou týdně, podle 27,11 % respondentů, což koresponduje s odpověďmi vedoucích manažerů jen z malé části, neboť nejčastěji uváděli, že se oni sami nejvíce dostávají do konfliktu s řadovými zaměstnanci denně (3) a několikrát týdně (2) a jejich podřízení manažeri se dostávají s řadovými zaměstnanci do konfliktu podle vedoucích nejvíce denně (6). Zde jsou názory vedoucích a řadových zaměstnanců zcela odlišné. Lze usuzovat, že vzniklý konflikt na pracovišti je vyřešen poměrně rychle, jelikož podle nejvíce vedoucích manažerů je vyřešen hned (3), v ten samý den/za jeden den (2), co nejdříve (1) a v řádu několika dní (1) a podle 39,16 % oslovených řadových zaměstnanců je konflikt vyřešen za jeden den a podle 33,13 % oslovených řadových zaměstnanců je vyřešen do týdne. Tyto údaje podporují zjištění, že na pracovišti dochází v největší míře ke krátkodobým konfliktům.

Příčiny konfliktů – nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, do kterých se dostávají respondenti z řadových zaměstnanců s ostatními kolegy (řadovými zaměstnanci) jsou v názorech, vnímání a jednání (18,07 %), druhou nejčastější příčinou konfliktů je nedostatečné plnění pracovního úkolu či přenášení práce na ostatní pracovníky (15,06 %), třetí nejčastější příčinou konfliktů je chování ostatních zaměstnanců (12,05 %). Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, do kterých se dostávají respondenti z řadových zaměstnanců s manažery (nadřízenými zaměstnanci) spočívají v kritice ohledně vykonané práce (15,06 %), druhou nejčastější příčinou konfliktů je nejasnost, dvojsmyslnost a komplikovanost zadaných úkolů (12,05 %), dále nespravedlivé hodnocení, odměňování a zacházení (10,24 %). Nejčastější příčiny konfliktů vedoucích manažerů s řadovými zaměstnanci jsou podle vedoucích nedostatečné plnění pracovních úkolů (3) a nerespektování rozhodnutí či samotného manažera (3) a nepořádek na prodejně nebo ve skladu (1). Nejčastější příčiny konfliktů do kterých se dostávají podřízení manažeri a řadoví zaměstnanci jsou podle vedoucích nedostatečné plnění pracovních úkolů (4) a nerespektování manažerů (3).

Řešení konfliktů – konflikty na jsou ve velké míře vyřešeny, jelikož podle všech sedmi vedoucích manažerů jsou konflikty většinou nebo zcela vyřešeny a vyřešeny vždy jsou také podle 60,84 % respondentů z řadových zaměstnanců. Vyřešené konflikty na pracovišti se většinou spíše neopakují než opakují, neboť největší počet vedoucích manažerů řekl, že se konflikty většinou neopakují (5) a 56,02 % respondentů z řadových zaměstnanců se rovněž vyjádřilo, že se vyřešené většinou konflikty už neopakují. V případě toho, zda jsou konflikty řešeny včas nebo pozdě, lze z výsledků usoudit, že jsou řešeny spíše včas. A to proto, že všech sedm vedoucích manažerů odpovědělo, že se konflikty u nich na pracovišti řeší většinou včas nebo co nejdříve tehdy, když se o nich dozvědí a celkem 59,04 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že jsou konflikty řešeny včas nebo spíše včas. Dále je zjevné, že řadoví zaměstnanci o efektivních metodách řešení konfliktů zprostředkováním, konkrétněji třetím stranou (mediace, facilitace, arbitráž) příliš nevědí, respektive tyto metody ani příliš neznají. Jelikož podle 65,06 % respondentů z řadových zaměstnanců nikdy nevyužilo mediace/facilitace/arbitráže a ani neví, co to je a podle vedoucích manažerů (4) taktéž tyto metody využívány v organizaci nejsou. Velká část vedoucích manažerů je toho názoru, že

řadoví zaměstnanci považují řešení od managementu většinou za nespravedlivé (5), přitom nejmenší část řadových zaměstnanců v počtu 21,08 % uvedla, že řešení od managementu berou jako nespravedlivé, naopak, za spravedlivé ho považuje 36,75 % respondentů z řadových zaměstnanců. Zde je tedy pohled managementu a zaměstnanců odlišný. Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu s manažerem a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, tak téměř polovina respondentů z řadových zaměstnanců v počtu 46,99 % neví, u koho hledat pomoc nebo kam se obrátit a ví to pouze 25,90 % respondentů z řadových zaměstnanců. Přitom téměř všichni vedoucí manažeři uvedli, že dle jejich názoru to řadoví zaměstnanci vědí (6), zde se tedy jedná o velmi rozdílné názory ve velmi zásadní věci.

Předcházení konfliktům – Formální procesy řešení konfliktů (předpisy jasně definované formou manuálu nebo v jiné podobě) buď v organizaci spíše nejsou (nebo nejsou na některých prodejnách) nebo mají o něm velmi malé povědomí jak řadoví zaměstnanci, tak i samotní manažeři, jelikož 83,13 % respondentů z řadových zaměstnanců uvedlo, že takovéto formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci nejsou nebo o nich nevědí, stejně se vyjádřili čtyři ze sedmi vedoucích. Podle 92,77 % respondentů z řadových zaměstnanců v organizaci není (nebo o něm neví) žádný komunikační kanál mezi zaměstnanci a managementem, vedoucí také uvedli, že žádný takový oficiální komunikační kanál u nich v organizaci není (7). Podle vedoucích manažerů řadoví zaměstnanci neví, jak předcházet konfliktům (5), což souhlasí s výsledky dotazníkového šetření, kde respondenti z řadových zaměstnanců v počtu 65,06 % neví, jak přecházet konfliktům, z toho 40,96 % respondentů ani neví, u koho nebo kde by se to mohli dozvědět. Naproti tomu 6 ze 7 vedoucích uvedlo, že oni sami a podřízení manažeři vědí, jak konfliktům předcházet.

Na základě zjištěných výsledků výzkumného šetření, tedy výsledků dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci a polostrukturovanými rozhovory s vedoucími manažery prodejen, byla formulována následující doporučení pro organizaci XYZ. Doporučení byla taktéž formulována s ohledem na získané poznatky z teoretické části práce, kde byla využita metoda literární rešerše odborné literatury zabývající se problematikou konfliktů na pracovišti.

Organizaci bylo doporučeno, aby v co neblíže možné době zřídila **elektronický komunikační kanál**, kdy by každému řadovému zaměstnanci byla přidělena vlastní e-mailová schránka a na každé prodejně by bylo možné kontaktovat soukromě vedoucího manažera, kterému by byla zřízena zvlášť e-mailová schránka pouze pro tyto účely. Z výsledků šetření totiž vyplynulo, že podle 92,77 % řadových zaměstnanců a podle všech sedmi vedoucích manažerů v organizaci není žádný oficiální komunikační kanál mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími manažery a 46,99 % řadových zaměstnanců neví, kam nebo na koho se obrátit v případě, že jsou s manažerem v konfliktu, který nemohou vyřešit. Náklady pro organizaci by byly nulové, jelikož zřízení takových to e-mailových schránek je možné např. prostřednictvím internetového portálu <https://www.gmail.com> od společnosti Google, kde je zřízení a provoz zdarma a zřízení těchto e-mailových schránek by vedoucím manažerem mohlo proběhnout v rámci pracovní doby a vzhledem k počtu zaměstnanců a nízké náročnosti je takovéto zřízení schránek možné do jednoho pracovního dne. Celkem 7,83 % řadových zaměstnanců se vyjádřilo, že pokud jsou v konfliktu s některým z manažerů a nevědí si rady s jeho řešením, nevyhledají žádnou pomoc ze strachu z daného manažera. Zřízení komunikačního kanálu by tak řešilo i tento problém, neboť by se takovýto zaměstnanec mohl obrátit soukromě na vedoucího manažera, který by zachovával princip důvěry a zachoval by i anonymitu daného zaměstnance. Pokud i přes to by měl některý ze zaměstnanců obavy, lze zřídit jednotnou e-mailovou schránku pro každou prodejnu zvlášť, ke které by měl každý zaměstnanec volně přístup na počítači, který se nachází na každé prodejně v zázemí pro zaměstnance. Takto by bylo možné zcela anonymně oslovit vedoucího prodejny a obrátit se na něj se svým problémem. Pokud by však řadový zaměstnanec byl v neřešitelném konfliktu s vedoucím manažerem, doporučuje se zřízení e-mailové schránky

pro tyto účely i pro nejvýše postaveného řídicího pracovníka – area manažerku, kam by se zaměstnanci mohli rovněž obracet v případě pomoci, ať prostřednictvím svých e-mailových schránek nebo zmiňované jednotné volně přístupné schránky na počítači, kde by byl problém řešen zcela anonymně.

Dále bylo doporučeno, aby organizace XYZ, nejlépe area manažerka zřídila **e-learning Edunio** (<https://www.edunio.com>) od společnosti Prevent s.r.o., která poskytuje komplexní e-learning a komplexní školení zaměstnanců volitelné na míru, kde mimo dalších mnoho kurzů, je možné objednat a zřídit e-learning zabývající se řešením konfliktů a jejich předcházení. Bylo totiž zjištěno, že 65,06 % řadových zaměstnanců neví, jak mohou předcházet konfliktům a vzhledem k tomu, že preventivní činnost by měla být základním nástrojem řízení konfliktů v celé organizaci, je zcela nedostačující, aby se do procesu předcházení konfliktů mohl zapojovat pouze management, který na základě výsledků rozhovorů povědomí o přecházení konfliktů má daleko větší, než řadoví zaměstnanci, což také většina vedoucích manažerů sama potvrdila. Také vyplynulo, že v organizaci v nějaké formě jsou také formální procesy řešení konfliktů formou manuálu podle vedoucích manažerů jsou (5), avšak jsou v nedostatečné kvalitě a kvantitě a 83,13 % řadových zaměstnanců řeklo, že takovéto formální procesy řešení konfliktů u nich v organizaci nejsou, nebo o nich neví. Řadoví zaměstnanci, ale také všichni manažeři včetně vedoucích, byli důsledně pravidelně školeni ohledně řešení konfliktů a jejich předcházení. Takovéto školení by mělo probíhat několikrát za rok a nebo kdykoliv častěji v případě individuálních potřeb – vlastní zájem zaměstnance, příchod nového zaměstnance, kariérní postup zaměstnanců apod. První školení by probíhalo v co nejbližší možné době od zřízení tohoto e-learningu. Lze sdílet a k samostudiu poskytovat zaměstnancům prostřednictvím e-learningu nejrůznější firemní dokumenty a směrnice apod. Tímto zřízeným e-learningem by se mohli vzdělávat jak řadoví zaměstnanci, tak také manažeři všech stupňů, včetně vedoucích i samotné area manažerky. Základní cena tohoto e-learningu pro 212 zaměstnanců by byla 38 160 Kč za rok (uživatelský přístup), jednotlivý kurz – řešení konfliktů a jejich přecházení by stálo od 25 Kč za rok na uživatele, tudíž celkem dalších 5 300 Kč pro všechny zaměstnance. Cena celého základního e-learningu by tedy byla v základní verzi dohromady 43 460 Kč. Dále je možné tímto e-learningem šířit pro zaměstnance různé firemní dokumenty nebo směrnice, nebo lze vytvořit zcela vlastní obsah, v těchto případech je možnost přikoupit jeden nebo dva moduly (vytvoření firemní knihovny studijních materiálů, dokumentů apod. a řízené seznamování s dokumenty – distribuce směrnic, přepisů apod.). Náklady na jednotlivý modul jsou od 12 000 Kč za rok. V případě využití jednoho modulu by tedy cena začínala na 55 460 Kč za rok a to pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu by tedy byly přibližně 7 923 Kč za rok. V případě zřízení obou modulů by celková cena byla 67 460 Kč pro všech 7 prodejen, náklady na jednu prodejnu pak přibližně 9 637 Kč za rok. Organizaci okolo celého e-learningu by zajišťovala area manažerka nebo jednotliví vedoucí prodejen. Školení zaměstnanců by probíhalo buď na kterémkoliv počítači zaměstnanců nebo na počítači, kterým disponuje každá prodejna a ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci organizace. Rovněž by byly využité také již zmiňované zřízené e-mailové schránky, na základě kterých by se zaměstnanci měli přístup do e-learningu. Školení by obsahovalo následné testování znalostí.

Mediace, facilitace, arbitráž

Dále se doporučuje, aby řadoví zaměstnanci a manažeři všech stupňů řízení při řešení daleko více využívali metod zprostředkování řešení třetí stranou – mediací, facilitací nebo arbitráží. Že by bylo využívání mediace by pro organizaci přínosné je možné podpořit výsledky, kdy 65,06 % respondentů z řadových zaměstnanců ani neví, co to vůbec mediace, facilitace či arbitráž je a nikdy ji nevyužili, těchto metod přitom využilo pouze celkem 4,82 % respondentů

z řadových zaměstnanců vedoucí manažeři sami uvedli, že tyto metody využívány nejsou (4), jsou, ale v omezené míře (2) a podle většiny vedoucích řadoví zaměstnanci vůbec nevědí, o co se jedná. Povědomí a samotné využívání těchto metod je v organizaci na velmi nízké úrovni a přitom z těchto metod řešení konfliktů pramení mnoho nesporných výhod. Mohla by se tedy tím zvýšit spokojenost účastníků s řešením konfliktu, jelikož do současné chvíle bylo s řešením nespokojeno 59,04 % respondentů z řadových zaměstnanců. Pouze 36,75 % respondentů z řadových zaměstnanců považuje řešení od manažera za spravedlivé a objektivní, i vedoucí uvedli, že řadoví zaměstnanci takové řešení považují většinou za nespravedlivé (5), což by řešení formou zprostředkování třetí stranou mohlo, alespoň do určité míry, zvýšit. A to také proto, že mediátor je vybrán tak, že se všechny zúčastněné strany musí na výběru toho kterého mediátora shodnout, zároveň se volí z osob, kteří jsou považováni za objektivní a nestranné odborníky. Vyšší míru využívání mediace, facilitace nebo arbitráže je možno zajistit tím, že budou všichni zaměstnanci seznámeni s tím, co takováto řešení konfliktů jsou a co obnáší a zadruhé je potřeba obeznámit všechny zaměstnance s tím, jak tyto metody využívat v praxi, aby k nim mohli jak samotní manažeři, tak i řadoví zaměstnanci, směřovat. A to prostřednictvím již zmíněného komplexního e-learningu. Area manažerka nebo vedoucí manažeři by mohly na základě dostupné odborné literatury zabývající se touto problematikou vytvořit studijní materiály, které by s celou touto záležitostí ohledně mediace, facilitace, arbitráže seznámili všechny zaměstnance. Informace do materiálů lze získat bezplatně, pokud budou vyhledány např. na Google books (<https://books.google.cz>). Čas na zpracování by se odvíjel od mzdy manažera, který by toto zpracoval, zpracování by bylo možné v rámci pracovní doby. Organizaci by tedy nevznikly náklady navíc. Sdílení takovýchto dokumentů nebo studijních materiálů by probíhalo prostřednictvím e-learningu Edunio.

Tištěné informace na prodejních

Dále bylo doporučeno, aby vedoucí manažeři své prodejně na viditelné místo v zázemí prodejny **vyvěsili tištěné informace**, že se v případě konfliktů mohou také obrátit na area manažerku, uvedli na ní jak telefonický, tak i e-mailový kontakt. Dále, aby kromě ústního informování ohledně zřizování e-mailových schránek a e-learningu vyvěsili taktéž psané informace na viditelné místo. Vedoucí by měli dále uvést telefonické kontakty na celý management, rovněž na viditelném místě. Náklady na tyto všechny tištěné informace (několik papírů A4, tisk, práce) se pohybují v řádu jednotek, maximálně desítek korun.

Dotazník

Dále bylo doporučeno, aby bylo area manažerkou zřízen anonymní **dotazník**, na který by pravidelně v horizontu např. čtvrt nebo půl roku, odpovídali řadoví zaměstnanci. Dotazník by se týkal řešení konfliktů, předcházení konfliktů, jak jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni s prací manažerů v kontextu konfliktů apod. Area manažerka by tak získala zpětnou vazbu, kterou doteď nikdo v organizaci nezjišťoval, respektive nebral v potaz. Zřízení elektronického dotazníku je možné např. na webových stránkách <https://www.vyplnto.cz/>, vytvoření a vyplňování dotazníku je zcela zdarma, i jeho vyhodnocení. Nákladem je pouze čas area manažerky (případně někoho z vedoucích prodejen) v pracovní době. Rovněž by byly použity zřízené e-mailové schránky všech zaměstnanců, kam by jim byl zaslán odkaz na vyplnění dotazníků.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BASU, A., FAUST, L. *Umění úspěšné komunikace : Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 112 s. ISBN 978-80-247-5032-3.

BEDNÁŘ, V. *Jak vyjít se svým šéfem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 160 s. ISBN 978-80-247-5564-9.

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách : Příčiny, následky, řešení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. 148 s. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

CARNEGIE, D. *Cesta k vyrovnanému životu : Jak úspěšně řešit konflikty v práci i osobním životě*. 1. vyd. Praha : Práh, 2014. 161 s. ISBN 978-80-7252-535-5.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praga : Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

HÁJKOVÁ, E. *Rétorika pro pedagogy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-1990-0.

HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery : Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3.

MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem! : Náročné situace a jejich řešení*. 1. vyd. Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4016-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. B. *Vyvážený leadership : Dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2015. 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development : Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání : Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, J. *Mediace : Nejúčinnější lék na konflikty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PROROK, V., LISA, A. *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3027-1.

VENGLÁŘOVÁ, M. a kol. *Sestry v nouzi : syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2.

VESELÁ, J., VESELÁ, KANIOKOVÁ P. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

VÉVODA, J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

WILKINSON, A., JOHNSTONE, S. *Encyclopedia of human resource management*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2016. 552 s. ISBN 978-1-78347-545-2.

Internetové zdroje

EDUNIO. E-learning – Komplexní nástroj pro řízení vzdělávání. *Edunio* [on-line]. 2020 [cit. 23.4.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.edunio.com/>.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace XYZ	II
Příloha 2 Dotazníkové šetření – otázky, které se nevešly do vyhodnocení.....	XIII
Příloha 3 Nejčastější příčiny konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci.....	XVI
Příloha 4 Nejčastější příčiny konfliktů s manažery	XVII
Příloha 5 Nejčastější příčiny konfliktů v kontextu organizace	XVIII
Příloha 6 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny – šablona	XIX
Příloha 7 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 1	XXIII
Příloha 8 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 2	XXXII
Příloha 9 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 3	XL
Příloha 10 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 4	XLIX
Příloha 11 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 5	LVI
Příloha 12 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 6	LXIII
Příloha 13 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 7	LXX

Příloha 1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace XYZ

Řešení konfliktů v organizaci XYZ

Typy konfliktů

1) Uveďte, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti:

- a) krátkodobého = 63,86 % (106)
- b) dlouhodobého = 36,14 % (60)

2) Na pracovišti se vyskytují nejčastěji konflikty:

- a) velmi závažného charakteru = 9,04 % (15)
- b) méně závažného charakteru = 57,23 % (95)
- c) bezvýznamného, malicherného charakteru = 33,73 % (56)

Frekvence konfliktů

3) Do konfliktu se dostáváte častěji:

- a) se svým kolegou (řadovým zaměstnancem) = 59,04 % (98)
- b) s manažerem (nadřízeným zaměstnancem) = 40,96 % (68)

4) Na pracovišti dochází častěji k výskytu konfliktů:

- a) mezi jednotlivci = 89,16 % (148)
- b) mezi skupinami = 10,84 % (18)

5) Do konfliktu s manažery (nadřízenými zaměstnanci) se dostáváte:

- a) alespoň jednou denně = 19,28 % (32)
- b) alespoň jednou týdně = 27,11 % (45)
- c) alespoň jednou měsíčně = 39,76 % (66)
- d) ve zcela výjimečných případech = 10,84 % (18)
- e) nikdy = 3,01 % (5)

6) Do konfliktu se svými kolegy (řadovými zaměstnanci) se dostáváte:

- a) alespoň jednou denně = 31,93 % = 53
- b) alespoň jednou týdně = 42,77 % = 71
- c) alespoň jednou měsíčně = 19,28 % (32)
- d) ve zcela výjimečných případech = 6,02 % (10)
- e) nikdy = 0,00 % (0)

7) Manažeři (nadřízení zaměstnanci) řeší konflikty svých podřízených:

- a) alespoň jednou denně = 16,87 % (28)
- b) alespoň jednou týdně = 15,06 % (25)
- c) alespoň jednou měsíčně = 21,08 % (35)
- d) vždy, když je potřeba = 30,72 % (51)
- e) ve zcela výjimečných případech = 16,27 % (27)
- d) nikdy = 0,00 % (0)

8) Konflikt na pracovišti je většinou vyřešen:

- a) do 1 dne = 39,16 % (40)
- b) do týdne = 33,13 % (55)
- c) do měsíce = 19,28 % (32)
- d) déle než za měsíc = 7,83 % (13)
- e) nikdy = 0,60 % (1)

Příčiny konfliktů

9) Nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace:

- a) spíše spolupracovník = 57,23 % (95)
- b) spíše já sám = 1,81 % (3)
- c) spíše nadřízený = 40,96 % (68)

10) Příčina konfliktů, do kterých se dostáváte s ostatními kolegy (řadovými zaměstnanci), je nejčastěji:

- a) osobního charakteru = 42,77 % (71)
- b) pracovního charakteru = 57,23 % (95)

11) Příčina konfliktů, do kterých se dostáváte s manažery (nadřízenými zaměstnanci), je nejčastěji:

- a) osobního charakteru = 28,92 % (48)
- b) pracovního charakteru = 71,08 % (118)

12) Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, do kterých se dostáváte s ostatními kolegy (řadovými zaměstnanci):

- a) v názorech, vnímání, jednání = 18,07 % (30)
 - b) pomluvy = 9,04 % (15)
 - c) atmosféra na pracovišti = 1,81 % (3)
 - d) stres = 1,81 % (3)
 - e) oblast komunikace = 10,24 % (17)
 - g) nedostatečné plnění pracovního úkolu (přenášení práce na ostatní pracovníky) = 15,06 % (25)
 - h) mezilidské vztahy = 7,83 % (13)
 - ch) pracovní podmínky = 2,41 % (4)
 - i) osobnostní vlastnosti = 6,02 % (10)
 - j) chování ostatních zaměstnanců = 12,05 % (20)
 - k) informační šum = 4,22 % (7)
 - l) nedostatek zdrojů pro práci = 10,84 % (18)
 - m) jiné (napíšte): = 0,60 % (1)
- ostatní si po sobě nikdy neumývají nádoby v kuchyňce 0,60 % (1)

13) Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, do kterých se dostáváte s manažery (nadřízenými zaměstnanci):

- a) komunikace = 7,83 % (13)
- b) nevyjasněné kompetence = 3,01 % (5)
- c) nejasnost, dvojsmyslnost, komplikovanost zadaných úkolů = 12,05 % (20)
- d) časový tlak = 7,83 % (13)
- e) nesplněná očekávání = 3,01 % (5)
- f) osobnost manažera = 4,82 % (8)
- g) nespravedlivé hodnocení, odměňování, zacházení = 10,24 % (17)
- h) zasahování do pravomocí = 6,02 % (10)
- ch) způsob chování k podřízeným = 9,04 % (15)
- i) pomluvy = 3,01 % (5)
- j) kritika ohledně vykonané práce = 15,06 % (25)
- k) názorová rozdílnost = 9,04 % (15)
- l) konflikty týkající se ostatních zaměstnanců = 9,04 % (15)
- m) jiné (napíšte): 0,00 % (0)

14) Nejčastější konkrétní příčiny konfliktů, které souvisí s organizací:

- a) kultura organizace = 18,07 % (30)
 - b) organizační směrnice, předpisy a normy = 34,34 % (57)
 - c) organizační cíle = 19,88 % (33)
 - d) nespokojenost se změnou v organizaci = 24,10 % (40)
 - e) prostředí organizace = 0,00 % (0)
 - f) absence transparentních komunikačních procesů = 3,01 % (5)
 - g) jiné (napište): = 0,60 % (1)
- systém vystavování bot a apparelu na prodejně a ve skladu, není vůbec logický = 0,60 % (1)

15) Příčiny konfliktů při jejich řešení jsou jejich řešiteli:

- a) zjišťovány a analyzovány = 19,88 % (33)
- b) nevím/záleží na daném konfliktu, zda jsou zjišťovány analyzovány = 42,17 % (70)
- c) nejsou zjišťovány a analyzovány = 37,95 % (63)

Řešení konfliktů

16) I když nejste přímým účastníkem, do konfliktu na pracovišti se:

- a) zapojujete = 1,81 % (3)
- b) spíše zapojujete = 6,02 % (10)
- c) spíše nezapojujete = 51,20 % (85)
- d) nezapojujete = 31,93 % (53)
- e) nezapojujete, ale informujete nadřízeného = 9,04 % (15)

17) Konflikty na pracovišti většinou řeší:

- a) jeho přímí účastníci = 48,80 % (81)
- b) manažer (nadřízený zaměstnanec) = 36,14 % (60)
- c) někdo jiný = 13,25 % (22)
- d) nikdo – řešení konfliktu se každý vyhýbá = 1,81 % (3)

18) Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, pak tento konflikt většinou vyřešil:

- a) přímý účastník konfliktu = 65,06 % (108)
- b) manažer (nadřízený zaměstnanec) = 30,12 % (50)
- c) někdo jiný = 4,82 % (8)

19) Konflikty na pracovišti:

- a) jsou vždy vyřešeny = 60,84 % (101)
- b) jsou vyřešeny pouze někdy = 39,16 % (65)
- c) nejsou vyřešeny nikdy = 0,00 % (0)

20) Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou:

- a) už nikdy neopakoval = 56,02 % (93)
- b) opakoval = 43,98 % (73)
- c) konflikty nejsou vyřešeny nikdy = 0,00 % (0)

21) Pokud jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny, pak jsou řešeny:

- a) včas = 15 % = 15,06 % = 25
- b) spíše včas = 44 % = 43,98 % = 73
- c) spíše pozdě = 31 % = 30,72 % = 51
- d) pozdě = 10 % = 10,24 % = 17

22) Pokud jsou konflikty na Vašem pracovišti vyřešeny a jste jejich účastníkem, tak:

- a) jste většinou s řešením spokojen/a = 40,96 % (68)
- b) nejste většinou s řešením spokojen/a = 59,04 % (98)

23) Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty:

- a) znám = 57,23 % (95)
- b) neznám, ale rád bych se v této oblasti vzdělával = 19,88 % (33)
- c) neznám a ani mě to nezajímá = 22,89 % (38)

24) Uveďte, jakým způsobem řešíte konflikty:

- a) kompromisem = 19,28 % (32)
- b) spoluprací = 0,00 % = (0)
- c) vyjednáváním = 3,01 % (5)
- d) přizpůsobením se protistraně = 10,84 % (18)
- e) delegováním řešení na někoho jiného (spolupracovník, manažer) = 22,89 % (38)
- f) únikem z konfliktu = 16,87 % (28)
- g) řeším konflikt tak, aby přistoupily protistrany na mé stanovisko, na jejich úkor = 27,11 % (45)

25) Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Uved'te, s jakým tvrzením se nejvíce ztotožňujete ohledně řešení konfliktů:

- a) využívám nebo jsem někdy využil řešení konfliktu prostřednictvím mediátora/facilitátora/arbitra = 4,82 % (8)
- b) nevyžívám nebo jsem nikdy nevyužil řešení konfliktu prostřednictvím mediátora/facilitátora/arbitra, ale vím, co to je = 30,12 % (50)
- c) nevyužil/a jsem nikdy mediace/facilitace/arbitráže a nevím, co to je = 65,06 % (108)

26) Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu:

- a) se snažíte řešení směřovat k dohodě = 34,94 % = (58)
- b) se snažíte řešení směřovat k dohodě jen v určitých případech = 43,98 % (73)
- c) se nesnažíte řešení směřovat k dohodě, ale k jiným výsledkům konfliktu = 21,08 % (35)

Řešení konfliktů – management

27) Vzniklý konflikt na pracovišti je manažerem (nadřízeným zaměstnancem):

- a) řešen z jeho vlastní iniciativy = 42,17 % (70)
- b) řešen, ale až tehdy, když je o to požádán = 51,81 % (86)
- c) neřešen vůbec = 6,02 % (10)

28) Manažer (nadřízený zaměstnanec) přistupuje k řešení konfliktů:

- a) včas = 13,25 % (22)
- b) spíše včas = 33,73 % (56)
- c) spíše pozdě = 43,98 % (73)
- d) pozdě = 9,04 % (15)

29) Manažeri (nadřízení zaměstnanci) na Vašem pracovišti dovednost řešit konflikty:

- a) mají = 31,93 % (53)
- b) nemohu posoudit = 42,17 % (70)
- c) nemají = 25,90 % (43)

30) Při řešení konfliktů manažerům (nadřízeným zaměstnancům):

- a) zcela důvěřuji = 13,86 % (23)
- b) spíše důvěřuji = 40,96 % (68)
- c) nelze jednoznačně uvést, záleží na situaci = 6,02 % (10)
- d) spíše nedůvěřuji = 34,94 % (58)
- e) zcela nedůvěřuji = 4,22 % (7)

31) Manažeri by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Manažeri na Vašem pracovišti tyto pravidla:

- a) rozhodně dodržují = 7,83 % (13)
- b) spíše dodržují = 30,72 % (51)
- c) někdy dodržují, někdy nedodržují – záleží na situaci = 19,28 % (32)
- d) spíše nedodržují = 25,90 % (43)
- e) rozhodně nedodržují = 16,27 % (27)

32) Pokud jste v konfliktní situaci se svým kolegou (řadovým zaměstnancem), tak manažer:

- a) do konfliktu vstoupí vždy a snaží se ho vyřešit = 37,95 % (63)
- b) do konfliktu vstoupí pouze až ve chvíli, kdy konflikt nabývá závažnějšího charakteru = 42,17 % (70)
- c) do konfliktu sami od sebe nikdy nevstupují = 19,88 % (33)

33) Uveďte Váš názor na řešení konfliktů manažery:

- a) řeší konflikty efektivně a v celém rozsahu = 36,75 % (61)
- b) neřeší konflikty efektivně a v celém rozsahu = 63,25 % (105)

34) Pokud jsou konflikty na Vašem pracovišti vyřešeny manažerem (nadřízeným zaměstnancem) a jste jejich účastníkem, tak:

- a) jste většinou s řešením spokojen/a = 40,96 % (68)
- b) nejste většinou s řešením spokojen/a = 59,04 % (98)

35) Pokud manažer (nadřízený zaměstnanec) vyřeší konflikt, pak toto řešení považujete za:

- a) spravedlivé a objektivní = 36,75 % (61)
- b) nespravedlivé a neobjektivní = 21,08 % (35)
- c) nevím, záleží na konkrétních okolnostech = 42,17 % (70)

36) Pokud manažer vstoupí do konfliktu svých podřízených (řadových zaměstnanců), tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Na Vašem pracovišti toto pravidlo manažeri:

- a) rozhodně dodržují = 9,04 % (15)
- b) spíše dodržují = 19,88 % (33)
- c) někdy dodržují, někdy nedodržují – záleží na situaci = 25,90 % (43)
- d) spíše nedodržují = 33,13 % (55)
- e) rozhodně nedodržují = 12,05 % (20)

37) Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Manažer (nadřízený zaměstnanec) při řešení konfliktu na Vašem pracovišti se většinou:

- a) snaží směřovat k dohodě = 18,07 % (30)
- b) snaží směřovat k dohodě jen v určitých případech = 34,94 % (58)
- c) nesnaží směřovat k dohodě, ale k jiným výsledkům konfliktu = 46,99 % (78)

38) Pokud jsem v konfliktu se svým kolegou nebo kolegy a jsem schopen/schopna tento konflikt sám/sama vyřešit, tak manažera (nadřízeného zaměstnance) ohledně konfliktu:

- a) vůbec neinformuji = 71,08 % (118)
- b) informuji vždy = 1,81 % (3)
- c) informuji jen v určitých případech – při závažnějších nebo dlouhodobých konfliktech = 27,11 % (45)

39) Pokud jsem v konfliktu se svým kolegou nebo kolegy a nejsem schopen/schopna tento konflikt sám/sama vyřešit, tak:

- a) informuji manažera a ten mi s řešením konfliktu pomůže = 22,89 % (38)
- b) informuji manažera, který mi ale odmítne pomoci = 12,05 % (20)
- c) informuji manažera, který mi nepomůže přímo konflikt vyřešit, ale nabídne mi rady k jeho vyřešení apod. = 30,12 % (50)
- d) nikdy neinformuji manažera ohledně řešení konfliktů = 34,94 % (58)

40) Pokud jsem v konfliktu s manažerem (nadřízeným zaměstnancem) a nejsem schopen/schopna tento konflikt sám/sama vyřešit, tak:

- a) vím, kde nebo u koho hledat pomoc = 25,90 % (43)
- b) nevím, kde nebo u koho hledat pomoc = 46,99 % (78)
- c) nevyhledám žádnou pomoc = 19,28 % (32)
- d) nevyhledám žádnou pomoc, protože mám z manažera obavy = 7,83 % (13)

Předcházení konfliktům

41) Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovému formální procesy řešení konfliktů:

- a) jsou = 16,87 % (28)
- b) nejsou/nevím o nich = 83,13 % (138)

42) V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě):

- a) je = 7,23 % (12)
- b) není nebo o něm nevím = 92,77 % (154)

43) Jak předcházet konfliktům na pracovišti:

- a) vím = 34,94 % (58)
- b) nevím a ani nechci vědět = 24,10 % (40)
- c) nevím, ale ani nevím, kde nebo u koho bych se to dozvěděl = 40,96 % (68)

44) Uveďte, zda manažer (nadřízený zaměstnanec):

- a) dbá na předcházení konfliktům = 39,16 % (65)
- c) nedbá na předcházení konfliktům = 60,84 % (101)

45) Manažeři (nadřízení zaměstnanci) na prodejnách ohledně předcházení konfliktům:

- a) informují o možnostech prevence a zaškolují zaměstnance = 19,28 % (32)
- b) neinformují o možnostech prevence a nezaškolují zaměstnance = 80,72 % (134)

46) Uveďte, jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci (napište):

Zařaditelné:

posílení mezilidských vztahů/kolektivu a soudržnosti (32), žádná pozitiva nejsou/nevědí jaká (31), znatelné zlepšení atmosféry na pracovišti/zvýšení psychické pohody zaměstnanců (28), zlepšení komunikace (26), zvýšení pracovní výkonnosti (18).

Další/nezařaditelné: (31)

47) Uveďte, jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci (napište):

Zařaditelné:

odvádění horších pracovních výkonů/snížení produktivity práce/pracovní morálky (30), napjatá/nepříjemná atmosféra na pracovišti (28), časová náročnost řešení konfliktů (28), poškození mezilidských vztahů na pracovišti (26), zhoršení komunikace na pracovišti (18).

Další/nezařaditelné: (36)

Charakteristika zkoumaného vzorku

48) Uveďte Vaše pohlaví:

a) muž = 46,99 % (78)

b) žena = 53,01 % (88)

49) Uveďte Váš věk:

a) 16 let až 20 let = 27,11 % (45)

b) 20 let až 30 let = 42,77 % (71)

c) 30 let až 40 let = 19,88 % (33)

d) 40 let až 50 let = 7,23 % (12)

e) 50 let až 65 let = 3,01 % (5)

f) 65 let a více = 0,00 % (0)

50) Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

a) základní = 15,06 % (25)

b) středoškolské bez maturity – výuční list = 9,04 % (15)

c) středoškolské s maturitou = 46,99 % (78)

d) vyšší odborné = 1,20 % (2)

e) vysokoškolské = 27,71 % (46)

51) Uveďte typ Vašeho pracovního poměru:

a) plný úvazek = 53,01 % (88)

b) zkrácený úvazek/poloviční úvazek = 30,72 % (51)

c) brigáda = 16,27 % (27)

52) Uveďte délku Vašeho pracovního poměru v organizaci:

a) 1 rok a méně = 27,71 % (46)

b) 1-5 let = 51,20 % (85)

c) 5-10 let = 19,28 % (32)

d) 10 let a více = 1,81 % (3)

Příloha 2 Dotazníkové šetření – otázky, které se nevešly do vyhodnocení

V otázce 3 „Do konfliktu se dostáváte častěji“ se byli respondenti dotazováni, s kým se dostávají do konfliktní situace častěji, zda se svým kolegou (řadovým zaměstnancem) nebo s manažerem (nadřízeným zaměstnancem). Častěji se do konfliktu respondenti dostávají se svými kolegy a to v počtu 59,04 %, s manažerem se pak dostává do konfliktu 40,96 % respondentů. V další otázce, **otázce 4 „Na pracovišti dochází častěji k výskytu konfliktů“** odpovídali respondenti na to, zda dochází na pracovišti častěji k výskytu konfliktů mezi jednotlivci nebo skupinami. V počtu 89,16 % respondentů byla označena možnost, že na pracovišti se vyskytují nejvíce konflikty mezi jednotlivci, naproti tomu podle pouze 10,84 % oslovených dochází ke konfliktům mezi skupinami.

Otázka 7 „Manažeři (nadřízení zaměstnanci) řeší konflikty svých podřízených“ měla za cíl zjistit, jak často manažeři (nadřízení zaměstnanci) řeší podle respondentů konflikty svých podřízených. Pozitivním zjištěním je, že ani jeden z respondentů ne zvolil možnost, že manažeři (nadřízení zaměstnanci) neřeší konflikty svých podřízených nikdy, jelikož je evidentní, že se konflikty na tomto pracovišti vyskytují. Téměř jedna třetina respondentů, přesněji 30,72 % vybrala možnost, že manažeři řeší konflikty svých podřízených vždy, když je potřeba, což se dá pokládat za taktéž pozitivní fakt. Na druhou stranu, 16,27 % respondentů uvedlo, že manažeři řeší konflikty svých podřízených ve zcela výjimečných případech. Ve zbylých třech odpovědích 21,08 % respondentů vybralo možnost, že manažeři řeší konflikty podřízených alespoň jednou měsíčně, 16,87 % dotázaných zvolilo, že manažeři řeší konflikty podřízených alespoň jednou denně a 15,06 % případů respondenti uvedli, že alespoň jednou týdně manažeři řeší konflikty svých podřízených.

Otázka 9 „Nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace“ zjišťovala, jaký mají respondenti názor na to, kdo u nich na pracovišti nejčastěji způsobuje konfliktní situace. Podle více než poloviny respondentů, 57,23 %, zapříčiňuje konflikty řadový spolupracovník a podle 40,96 % konflikty nejčastěji způsobuje manažer (nadřízený pracovník). Pouze 1,81 % respondentů označilo samo sebe jako toho, kdo konflikt iniciuje.

Následující dvě otázky, **otázka 10** a **otázka 11** se zaměřovaly na charakter příčiny, do kterých se řadoví zaměstnanci dostávají nejčastěji mezi sebou navzájem a s manažery. V případě **otázky 10 „Příčina konfliktů, do kterých se dostáváte s ostatními kolegy (řadovými zaměstnanci), je nejčastěji“** má příčina konfliktu s ostatními řadovými kolegy nejčastěji pracovní charakter, tuto možnost označilo 57,23 % respondentů a podle 42,77 % respondentů jsou naopak nejčastější příčiny konfliktů osobního charakteru. V **otázce 11 „Příčina konfliktů, do kterých se dostáváte s manažery (nadřízenými zaměstnanci), je nejčastěji“** odpovídali respondenti taktéž na charakter nejčastějších příčin konfliktu, avšak vzhledem k manažerům (nadřízeným pracovníkům), tedy jakého charakteru jsou nejčastěji příčiny konfliktů, do kterých se dostávají s manažery. Taktéž zde odpověděli respondenti, že nejčastější příčina konfliktů má pracovní charakter, tuto možnost totiž zvolilo 71,08 % respondentů. Osobní charakter jako nejčastější příčina konfliktů s manažery pak zvolilo 28,92 %. Lze vyvodit, že mezi řadovými zaměstnanci navzájem jsou konflikty osobního charakteru častější, konkrétně o 13,85 %, než je tomu v případě konfliktů s manažery (nadřízenými zaměstnanci), naopak příčiny konfliktů s manažery (nadřízenými zaměstnanci) se nacházejí více v rovině pracovního charakteru, taktéž o 13,85 % více, než je tomu v případě příčin konfliktů řadových zaměstnanců mezi sebou navzájem.

Otázka 15 „Příčiny konfliktů při jejich řešení jsou jejich řešiteli“ měla zjistit, zda jsou příčiny konfliktů na pracovišti jejich řešiteli zjišťovány a analyzovány, neboť předpokladem pro úspěšné zvládnutí a vyřešení samotných konfliktů je podmíněno rozpoznáním jejich příčin a následná analýza těchto příčin. Podle 19,88 % respondentů jsou příčiny konfliktů zjišťovány

analyzovány, což je pouze přibližně jedna pětina respondentů a v tomto případě se tedy jedná o relativně nízké číslo, které by pro úspěšné řešení konfliktů mělo být daleko vyšší. Dalších 37,95 % respondentů vybralo možnost, že příčiny zjišťovány a analyzovány nejsou, což je téměř dvojnásobný počet oproti možnosti, že příčiny zjišťovány a analyzovány jsou. Zbýlých 42,17 % respondentů odpovědělo, že neví nebo že záleží na daném konfliktu, zda jsou příčiny zjišťovány a analyzovány. Znamená to, že v různých konfliktních situacích příčiny konfliktů mohou být řešiteli identifikovány nebo naopak nemusejí, tudíž předešlá čísla mohou v jiných situacích nabývat vyšších hodnot.

Otázka 17 „Konflikty na pracovišti většinou řeší“ zkoumala, kdo většinou řeší vzniklé konflikty na pracovišti. Podle téměř poloviny, přesněji 48,80 % respondentů, nejčastěji konflikty řeší jejich přímí účastníci. Manažer (nadřízený zaměstnanec) se do řešení konfliktů zapojuje podle 36,14 % respondentů. Možnost, že konflikt řeší někdo jiný, než přímí účastníci nebo manažer, zvolilo 13,25 % respondentů. Zbýlých 1,81 % respondentů odpovědělo, že většinou konflikty na pracovišti nikdo neřeší – řešení konfliktu se každý vyhýbá. I přesto, že se jedná vzhledem k počtu respondentů o velmi malé číslo, nikdy by nemělo docházet k tomu, že jakýkoliv konflikt nebude řešen a pracovníci nebo dokonce manažeři se budou jeho řešení vyhýbat.

Cílem **otázky 28 „Manažer (nadřízený zaměstnanec) přistupuje k řešení konfliktů“** bylo, aby respondenti uvedli svůj názor na to, zda manažer (nadřízený zaměstnanec) přistupuje k řešení konfliktů včas nebo pozdě. Podle 13,25 % respondentů přistupují manažeři k řešení konfliktů včas a podle 33,73 % (56) respondentů spíše včas. Celkem tedy 46,98 % respondentů zastává názor, že manažeři řeší konflikty včas nebo spíše. Dalších 9,04 % respondentů vybralo možnost, že manažer přistupuje k řešení pozdě a největší část respondentů v počtu 43,98 % zvolila možnost, že manažer začíná řešit konflikt spíše pozdě. Po sečtení vychází, že celkem 53,02 % respondentů spatřuje řešení konfliktů manažery jako spíše pozdní a pozdní. Manažeři tedy k řešení konfliktů přistupují více později než včas a to konkrétně o 6,04 %. Jelikož je pro úspěšné řešení konfliktních situací jednou z klíčových podmínek řešit je včas, měly by mít odpovědi včas nebo spíše včas daleko větší zastoupení, tudíž by měli manažeři s řešením konfliktů začínat vždy co nejdříve.

Jednou z nejdůležitějších dovedností manažerů je schopnost řešit konflikty, proto se **otázka 29 „Manažeři (nadřízení zaměstnanci) na Vašem pracovišti dovednost řešit konflikty“** zaměřovala na to, zda podle řadových zaměstnanců manažeři (nadřízení pracovníci) mají nebo nemají dovednost řešit konflikty. Nejvíce respondentů v počtu 42,17 % odpovědělo, že nemohou posoudit, zda manažeři mají nebo nemají dovednosti řešit konflikty, avšak podle 31,93 % manažerů tyto dovednosti mají. Negativní odpověď, tedy že manažeři takové dovednosti nemají, zvolilo 25,90 %.

Otázka 30 „Při řešení konfliktů manažerům (nadřízeným zaměstnancům)“ se zaměřovala na to, zda při řešení konfliktů manažery jim řadoví zaměstnanci důvěřují nebo nedůvěřují. Zcela manažerům při řešení konfliktů důvěřuje 13,86 % (23) respondentů a spíše jim důvěřuje 40,96 % respondentů, pozitivně odpovědělo tedy celkem 54,82 % respondentů, více než polovina. Možnost, že manažerům při řešení konfliktů spíše nedůvěřují, zvolilo 34,94 % respondentů a že zcela nedůvěřují odpovědělo 4,22 % respondentů, což je přibližně třikrát méně, než tomu bylo v případě, že respondenti manažerům zcela důvěřují. Negativně odpovědělo celkem 39,16 % respondentů. Odpovědět však bylo možné také nepřikloněním se k žádné z nabízených variant, respondenti mohli vybrat možnost, že nelze jednoznačně uvést, že záleží na situaci, zda při řešení konfliktů manažery jim respondenti důvěřují nebo nedůvěřují. Tuto variantu označilo 6,02 % respondentů.

Otázka 34 „Pokud jsou konflikty na Vašem pracovišti vyřešeny manažerem (nadřízeným zaměstnancem) a jste jejich účastníkem, tak“ měla za cíl zjistit, zda jsou respondenti z řadových zaměstnanců většinou spokojeni nebo nespokojeni s vyřešením konfliktu manažerem, kterého jsou účastníky. Nejvíce respondentů v počtu 59,04 % uvedlo, že většinou nejsou spokojeni s řešením konfliktu manažerem, dalších 40,96 % respondentů odpovědělo, že většinou jsou spokojeni s řešením konfliktů manažerem. Vzhledem k výsledkům u této otázky je možné hledat jistou souvislost s předchozí otázkou 33, neboť míra efektivity a rozsah řešení konfliktů bezesporu do určité míry souvisí s následnou spokojeností nebo nespokojeností s řešením konfliktu.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda, a proto se **otázka 37 „Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Manažer (nadřízený zaměstnanec) při řešení konfliktu na Vašem pracovišti se většinou“** dotazovala respondentů na to, zda se manažer většinou snaží nebo nesnaží při řešení konfliktu k dohodě směřovat. Téměř polovina respondentů v počtu 46,99 % odpověděla, že se manažer většinou nesnaží při řešení konfliktu směřovat k dohodě, ale k jiným výsledkům konfliktu. Druhá nejčastější odpověď byla, že se manažer snaží při řešení konfliktu směřovat k dohodě, ale jen v určitých případech, tuto možnost zvolilo 34,94 % respondentů. Jen malá část respondentů v počtu 18,07 % uvedla, že se se manažer snaží směřovat k dohodě.

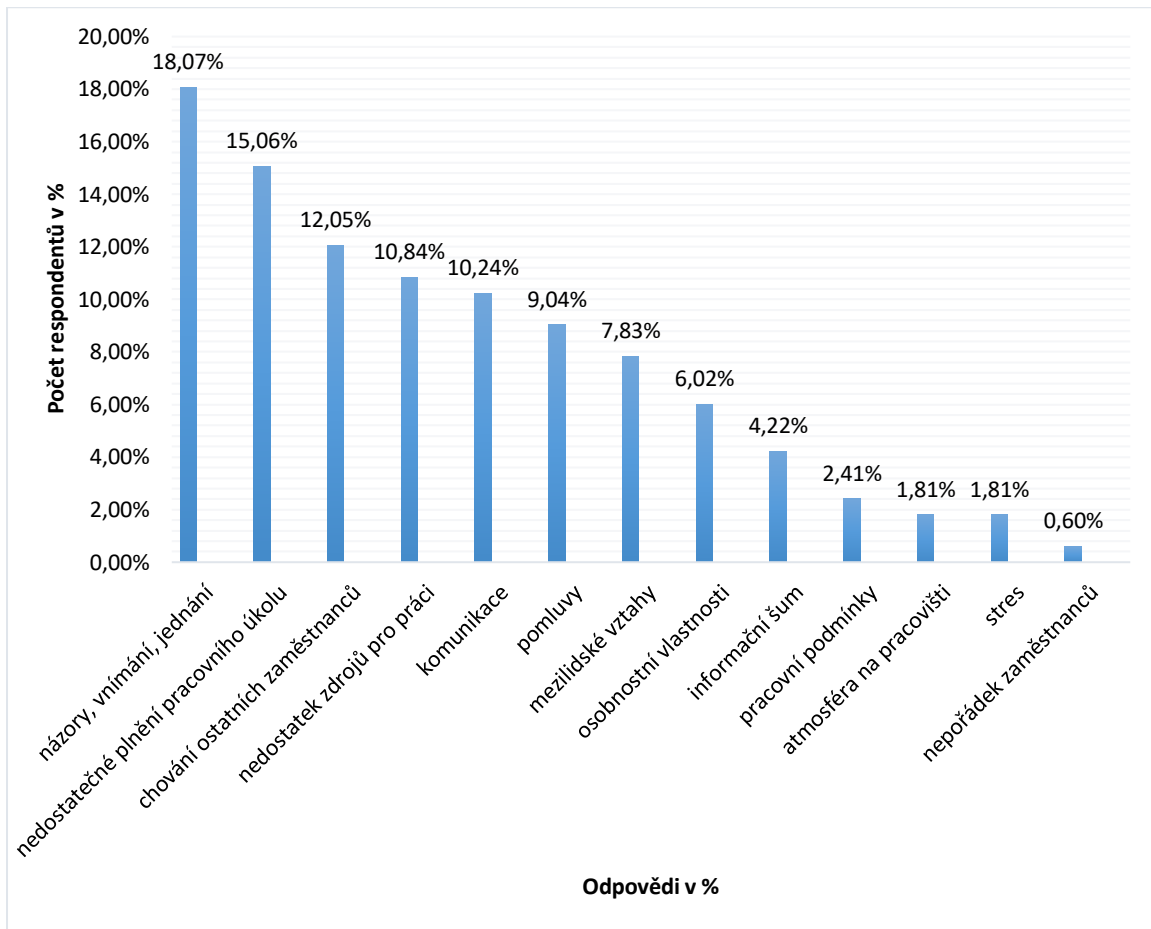
Otázka 38 „Pokud jsem v konfliktu se svým kolegou nebo kolegyní a jsem schopen/schopna tento konflikt sám/sama vyřešit, tak manažera (nadřízeného zaměstnance) ohledně konfliktu“ měla za cíl zjistit, zda respondenti informují nebo neinformují manažera o konfliktu, do kterého se dostanou se svým řadovým kolegou a s tím, že jsou schopni tento konflikt sami vyřešit. Převážná část, celkem 71,08 % respondentů v tomto případě manažera za těchto podmínek vůbec neinformuje a 27,11 % respondentů manažera informuje, ale jen v určitých případech a za určitých okolností, například při závažnějších nebo dlouhodobých konfliktech. Pouze 1,81 % respondentů informuje manažera vždy.

Otázka 42 „V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě)“ byla podobného zaměření jako předešlá otázka. V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Otázka 42 tedy měla cíl zjistit, zda podle respondentů takovýto komunikační kanál u nich v organizaci je nebo není. Většina respondentů v počtu 92,77 % uvedla, že takovýto komunikační kanál propojující je a management, v organizaci není, anebo o něm nevědí. Zbývajících 7,23 % respondentů zvolilo možnost, že takovýto komunikační kanál u nich v organizaci je.

V **otázce 44 „Uveďte, zda manažer (nadřízený zaměstnanec)“** respondenti odpovídali na to, zda manažeři dbají nebo nedbají na předcházení konfliktům na pracovišti. Negativním zjištěním bylo to, že podle 60,84 % respondentů však manažeři na předcházení konfliktům nedbají, opačně odpovědělo jen 39,16 % respondentů.

Příloha 3 Nejčastější příčiny konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci

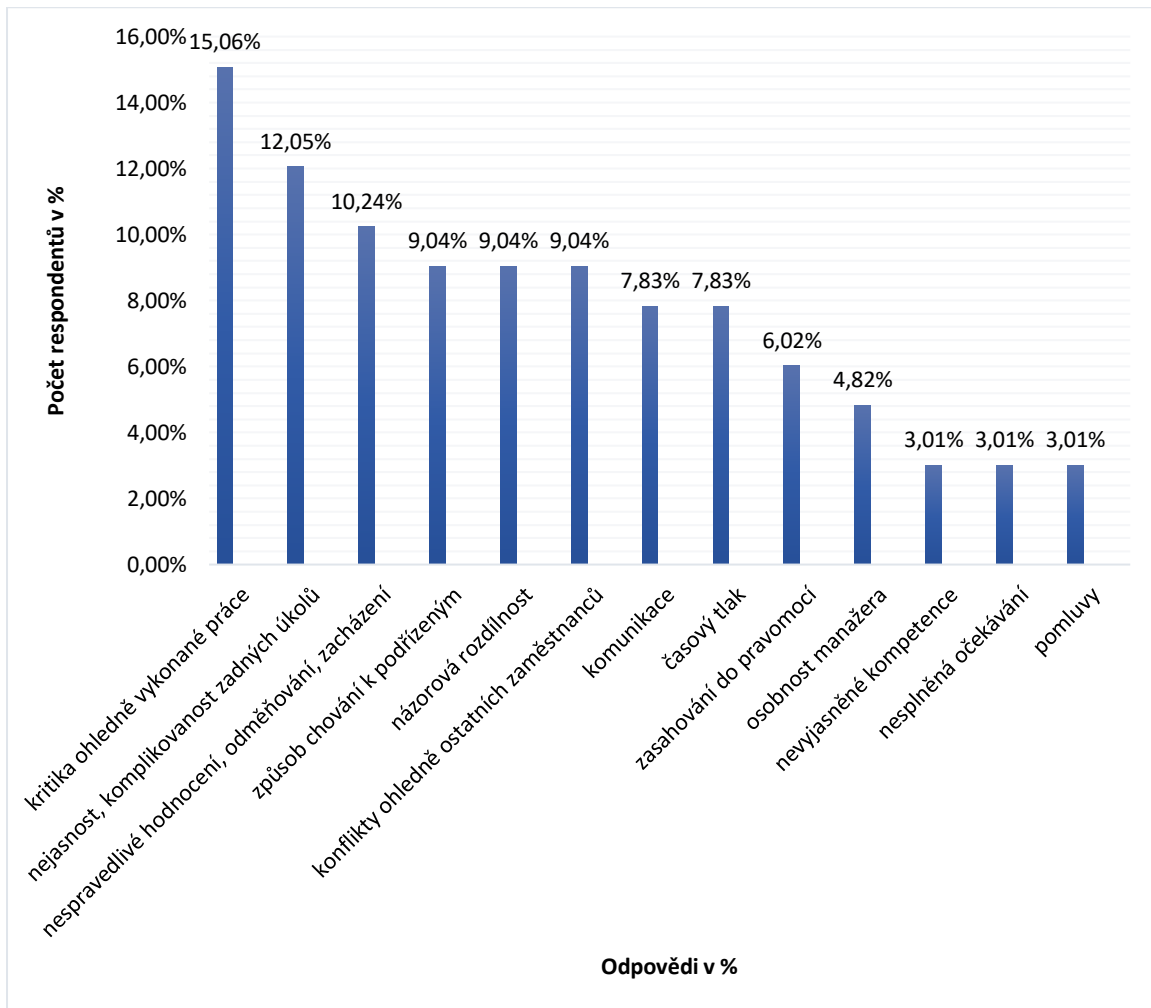
Graf 4 Nejčastější příčiny konfliktů s ostatními řadovými zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Příloha 4 Nejčastější příčiny konfliktů s manažery

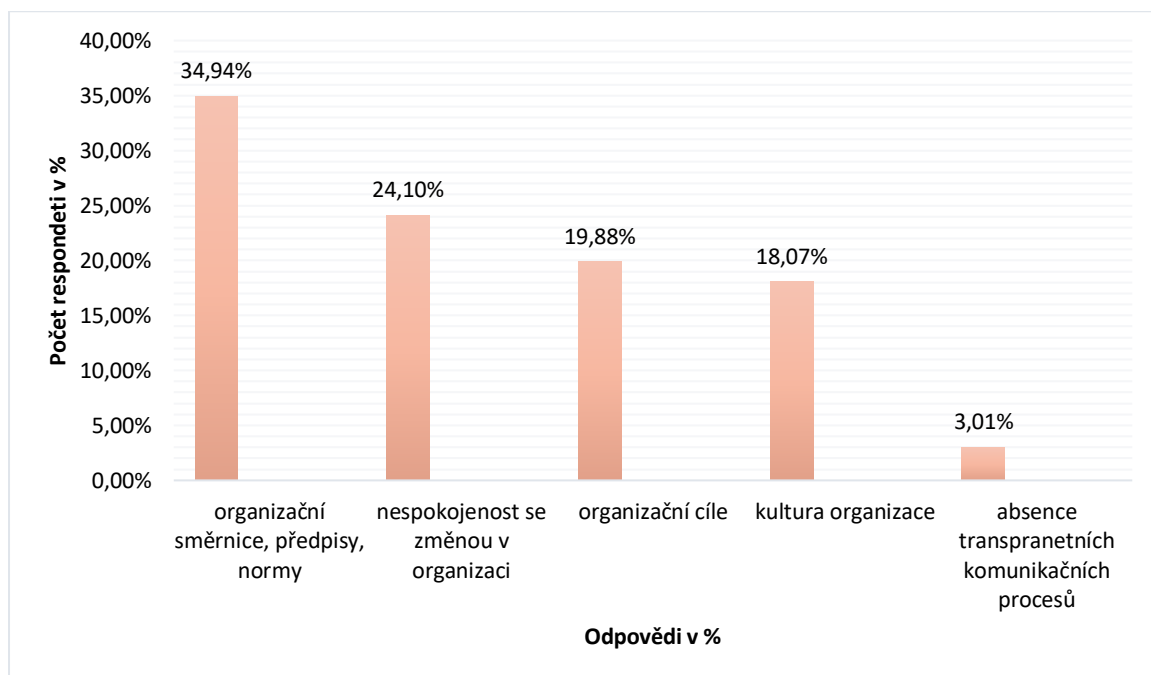
Graf 5 Nejčastější příčiny konfliktů s manažery



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Příloha 5 Nejčastější příčiny konfliktů v kontextu organizace

Graf 6 Nejčastější příčiny konfliktů v kontextu organizace



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Příloha 6 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny – šablona

Typy konfliktů

- 1) Uveďte, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

- 2) Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Frekvence konfliktů

- 3) Dostáváte se do konfliktu častěji s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

- 4) Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

- 5) Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.
Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery.
Uveďte, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a vaši podřízení manažeři.

- 6) Uveďte frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.
Uveďte, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.
Uveďte, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

- 7) Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen (pokud je vyřešen)?

Příčiny konfliktů

- 8) Uveďte, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – podřízení manažeři, řadoví zaměstnanci, Vy sám/a.

- 9) Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?
Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeři nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

10) Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

11) Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací? Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

12) Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Řešení konfliktů

13) V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Zapojujete se Vy sám/a?

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

14) Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

15) Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

16) Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

17) Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

18) Uveďte, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

19) Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

20) Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Znáte nebo neznáte je Vy sám/a?

21) Uveďte, jakým způsobem řešíte konflikty.

Jakým způsobem řeší konflikty vaši podřízení?

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

22) Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

23) Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

Řešení konfliktů – management

24) Při řešení konfliktů Vašim podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

25) Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

26) Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

27) Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

28) Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídicí, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržují/te nebo nedodržují/te?

29) Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

30) Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Pokud Vás nebo vaše podřízené manažery informují, jak se zachováte/zachovají?

31) Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

Jaké mají případně možnosti?

Předcházení konfliktům

32) Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

33) V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

34) Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům? V případě, že dbají, jakým způsobem?

Dbáte nebo nedbají Vy sám/a na předcházení konfliktům? V případě, že dbáte, jakým způsobem?

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Vědí to i podřízení manažeři a Vy sám/a? Mají/máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

35) Informujete/školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

Informujete/školíte Vy sám/a nějakým způsobem své podřízené manažery?

36) Jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

37) Jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Příloha 7 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 1

muž

Typy konfliktů

Uved'te, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

Rozhodně se jedná v nejvíce případech o krátkodobé konflikty, dlouhodobých tady také pár možná je, ale to spíš ve smyslu, že se tady nějaké konflikty opakují, nebo například u jednoho kluka tady řešíme jeho věčné pozdní příchody a kvůli tomu se tu s ním dohadujeme skoro každou jeho směnu.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Musím říct, že jsem rád, že tu žádné závažnější konflikty nemáme a ani jsme dlouho neměli. Takže se určitě jedná o ty málo závažné a malicherné, teda alespoň z mého pohledu. Ty jsou tady každý den. Každý den se tu někdo hádá, ale to jsou takové ty hádky on by sebral PDA, má ho dlouho, nechce mi ho půjčit... Ale samozřejmě se tu objeví čas od času více závažnější problém, ale neříkal bych tím, že tu máme nějak extra závažné konflikty.

Frekvence konfliktů

Do kterých konfliktů se dostáváte častěji – s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

Možná to bude znít paradoxně, ale daleko častěji jsem v konfliktu s těmi řadovými zaměstnanci.

A proč paradoxně?

Tak je to proto, že manažeři jsou zodpovědní přímo mě, když něco pokazí, vynadám já jim, takže logicky bych měl být asi víc s nimi v konfliktech, ale řadové zaměstnance na denní bázi vedou právě ti manažeři, takže se zaměstnanci zodpovídají spíše více jim. Ale už při ranních meetingách se s těmi zaměstnanci dostanu do konfliktu, nelíbí se jim jak budou rozdělení na stanovištích, v kolik půjdou na pauzu a s kým, nebo když někdo přijde pozdě... Taky nerad vidím, když vyjdu z kanceláře, je plná prodejna zákazníků a rohu se baví několik zaměstnanců. Oni se pak samozřejmě se mnou dohadují, že to bylo jinak a neflákají se a tak.

Tím bych navázal...

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

Je těžké vybrat jednu nejčastější příčinu... Ale kdybych to měl nějak říct, tak je to asi nedostatečné plnění pracovních úkolů nebo možná nerespektování autority... Přijde mi, že hlavně u mladších zaměstnanců je problém, že jim něco řeknu, oni to odkývají, počkají až odejdu a stejně to neudělají. Vědí, že jdu pak do kanceláře a vyjdu až za pár hodin a tím pádem že to asi nezjistím, že neudělali něco co měli. Nebo jak už jsem říkal, někteří jsou schopni se dohadovat o tom, v kolik jsem jim přidělil pauzu nebo jestli mají dnes na starosti boty nebo sklad...

A jaká je podle Vás nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

Řekl bych, že tam je to dost podobné... Viděl bych to taky na to nedostatečné plnění pracovních úkolů, to je asi největším problémem... Někteří mladí manažeři, třeba shopfloorleaderi jsou nezkušení a podle toho taky může vypadat jejich přístup, ještě nedávno třeba byli taky obyčejnými prodavači a teď najednou mají pozici... Může jim to stoupnout do hlavy a podle toho se pak třeba přehnaně nevhodně chovají... Prodavači jim to zase můžou mít za zlé a pak je nerespektují nebo už z principu nechtějí plnit jimi zadané úkoly.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací? Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Asi pevně daná pravidla, hodnoty, nebo unikátní systém jak je prodejna prezentována, jak je zorganizovaný sklad... S těmito aspekty mají občas někteří zaměstnanci problém to dodržovat. Neříkám, že je vše vždy podle pravidel, ale třeba něco, co je fakt nepraktické a my to uděláme jen před kontrolou aby to bylo v pořádku, to občas vyvolává konflikty, že se to musí dělat jen na oko a tak...

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

To je jak kdy, záleží to na složení aktuální dané směny... Jsou směny, kde když dochází ke konfliktu, je to o jednotlivcích, ale pak se tu sejdou takový ty lidi, který jsou takový ráznější, třeba na ranních meetingách se se mnou hádá někdy celá skupina, nebo pracovníci z dámského apparelu a pánského apparelu... ale to zas tak často není s těma skupinami. Spíš teda ty konflikty s jednotlivci asi převažují, ty jsou častější.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, a to z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Řekl bych že tady je to spíš osobního charakteru.

Dobře a jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeři nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Tady už to je určitě více pracovního charakteru, i když osobní složka tu taky trošičku hraje roli, to asi vždycky, ale určitě daleko víc je to pracovního charakteru v obou případech.

Uveďte, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – zda podřízení manažeři, řadoví zaměstnanci, Vy sám.

Většinou si je řadoví zaměstnanci způsobí sami svým chováním ať u nás nadřízených, tak i mezi sebou.

Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Tak většinou jsou ty příčiny jasné, takže se nezjišťují nebo neanalyzují.

Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.

S těmi řadovými zaměstnanci řekl bych že asi každý den. Ale nejde o nějaké bůhví jak závažné konflikty, to jsou fakt maličkosti.

Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery.

Těžko takhle říct, nějakou frekvenci jak často... Ale řekněme několikrát do týdne, jednou do týdne...

Uveďte, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

U těch manažerů, ty mezi sebou konflikty nemají, to spíš výjimečně. Řadoví pracovníci mají konflikty téměř denně, pokud se počítají i ty sebemalichernější.

A pokud o jde o to, jak často se ti řadoví zaměstnanci dostávají do konfliktu s těmi manažery?

Jo takhle. Tam je to na denní bázi. Mají v popisu práce pracovníkům zadávat úkoly a ty úkoly pak kontrolovat. Často se liší jejich pohledy na to, zda práci vykonali dobře nebo ne a z toho vznikají ty konflikty.

Uveďte frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

Řekněme tak týdně asi.

Uveďte, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.

No, konflikty taky každý týden zhruba, respektive když jsem v práci. To prostě k té práci patří.

Uveďte, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

V tomhle případě to zas tak často není, manažeři si docela umějí poradit sami, většinou to řeším když jdu zrovna okolo nebo pokud ten jejich konflikt z toho banálního přechází do něčeho jiného už. Takže tak jednou do měsíce asi.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen, tedy pokud je vyřešen?

Co já řeším konflikty, tak takový konflikt je vyřešen hned v danou chvíli. Alespoň pro mě, jestli i pro ostatní co jsou toho účastníky, to nevím. Ale samozřejmě, když tu třeba nejsem, může se vyřešení konfliktu protáhnout na více dní.

Řešení konfliktů

V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Ano, to se stává docela často... Nejhorší je, když se zapojí jeden, zapojí se pak druhý...

Zapojujete se Vy sám?

Určitě, asi jako každý vedoucí pracovník se snažím, aby pracoviště bylo co nejméně konfliktní a panovala na něm dobrá atmosféra. Takže se do těch konfliktů zapojuji, abych je pomohl vyřešit.

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

Ano, je se snažím vést k tomu samému a i tak se zapojují, i když někdy tak, že konflikt spíše více rozvíří.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Bohužel často i ti, kterých se vůbec netýká.

Takže se do řešení konfliktů zapojují i jiné osoby, které nejsou účastníky?

Přesně tak, jako pokud se zapojí manažer nebo já, když jsme nadřízení, tak to je správně, ale pokud se zapojují i další pracovníci, tak to není nikdy dobré.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

No, záleží, kdo je u toho přítomen... Kolikrát si ho vyřeší pracovníci mezi sebou, když jsme u toho my, tak ho vyřešíme my.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

Myslím si, že většinou jsou. Jako jeden konflikt vyřešíte a přijde další a nebo se ten samý opakuje jindy, ale vyřešeny v daný moment většinou jsou.

Takže pokud byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

Je tady spousta konfliktů, které se opakují. Takže dost často se opakují. Jsou jednou vyřešeny a další den je řešíme znova. Ale nejde o nijak závažné konflikty.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Včas, jak už jsem říkal, konflikty jsou většinou vyřešeny hned v daný okamžik.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Podle toho co vidím a slýchám, tak s řešením většina asi spíše spokojená není, ale záleží jak u koho, ono když vyřešíte konflikt tak, že to že to není podle pracovníka tak jak chtěl, tak prostě pak spokojený není, i když to řešení bylo správné.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

To určitě je, čím vyšší manažer vyřeší konflikt, tím víc myslím že stoupá také spokojenost nebo souhlas s tím řešením. Když konflikt vyřeší pracovník, asi tam taková míra spokojenosti nebude, záleží také jaký má respekt před ostatními a tak.

Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

Myslím si, že moc ne. I kdyby znali, neřekl bych že se tím úplně tak řídí. Ne třeba úmyslně, ale neřídí. Možná při těch závažnějších konfliktech, ale u těch banálních mi přijde jakoby žádné techniky pro řešení konfliktů neznali a neměli.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Znají je ze školení, které museli absolvovat, když šli na jejich pozici. Chápu, že to není asi dostatečné, ale rozhodně aspoň nějaké povědomí mají. Ale máme i různé dokumenty nejen ohledně konfliktů, které si každý může načíst pokud má zájem.

Znáte nebo neznáte je Vy sám?

Určitě. V oblasti maloobchodu se pohybuji docela dlouho a vedl jsem už hodně týmů, takže nějaké ty dovednosti myslím mám.

Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty.

Snažím se každého v konfliktu přimět, ať uvažuje více racionálně. Někdy je nutné udělat takové řešení, které se druhému nelíbí, ale je to prostě nutné. Někdy je možné udělat takové řešení, které vyhovuje oboum. Je to dost individuální.

Dobře a jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení?

Je to dost podobné jako jsem teď říkal u mě.

Takže buď řeší konflikt kompromisem nebo tak, aby protistrany konfliktu přistoupili na Vaše stanovisko?

V podstatě. Ale nedá se to říct takhle obecně, záleží fakt hodně individuálně.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

Řekl bych, že i zaměstnanci ty konflikty řeší spíše hodně emocionálně. Někteří ale úplně rezignují a neřeší radši vůbec nic, což asi taky není dobré, nebo se nechtějí dohodnout z principu, že nechtějí ustoupit.

Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

V určité podobě tady něco málo občas funguje, ale takto to nenazýváme.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

Řekl bych, že ne.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Ano, dohoda je také jedno z možných řešení ke kterému já nebo manažeři přistupují. Problém je, že když se na něčem dohodneme, ostatní to odsouhlasí, ale v hlavě si myslí něco jiného a pak to ve finále nemá ten efekt co by to mělo mít, protože se oni na tom dohodli jen na „oko“

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

Ne vždy, ale občas u některých je tam vidět vůle dohodnout se. Bohužel ale kolikrát jen jednostranná, druhá strana je zatvrzelá a nechce. Takže obecně k ní nesměřují.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vaším podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

To je jak u kterých, ale obecně k nim mám důvěru v tomto. Možná tak u jednoho si nejsem jistý.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

Manažeři myslím, že většinou ano, ale řadoví pracovníci moc ne.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Ano, rozhodně se to snaží všichni dodržovat. Velmi nám jde o to, aby se na směně všichni cítili dobře a aby byl každý konflikt vyřešen hlavně v klidu.

Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

Já jsem s nimi docela spokojen. Ale jelikož se některé konflikty opakují... Ale ano, i tak je to řešeno efektivně a celé. Samozřejmě se taky snažím, aby řešení nebylo jen odbytím konfliktu aby byl od něj pokoj, ale aby to řešení mělo nějakou hodnotu a ideálně pokud to jde, abych nějakým způsobem uspokojil obě strany a nebo jim vysvětlil, proč je daná věc tak a tak, to znamená je dostatečně informoval, nebo se s nimi nějak dohodl. To záleží.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

Pokud mám být upřímný, tak ve většině případů se pracovníci cítí ukřivdění a jsou naštvaní, že jim někdo vůbec něco řekl. Takže myslím, že řešení většinou neberou jako spravedlivé nebo objektivní. Jen málo pracovníků má rozum a pokud vyřešíme nějaký konflikt, berou to. Je to o lidech.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržujete nebo nedodržujete?

Tak určitě se to snažíme dodržovat, ale je hodně situací, kde to takhle nejde anebo se manažeři nechají strhnout do konfliktu... Já se snažím hlavně jejich konflikt vyřešit nebo utnout, ne se do něj přidávat, ale jak jsem říkal, ne vždy je to úplně možné nebo snadné toto dodržet.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

V tomto případě mě ani manažery neinformují.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Určitě to není tak, že by nás informovali úplně vždy. Občas nám to řeknou, ale jak jsem říkal, i tady platí, že buď si toho všimneme sami, nebo někdo jiný nás třeba informuje.

Pokud Vás nebo vaše podřízené manažery informují, jak se zachováte?

Samozřejmě tak, že jim pomůžeme daný konflikt nějakým způsobem vyřešit. Ale když tak přemýšlím, není to tak vždy, záleží taky na konkrétním konfliktu.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

No, v tomto případě se můžou obrátit na naši area manažerku.

A vědí to?

Určitě ano, skoro každý týden sem jezdí a hovoří s pracovníky, případně máme různé skupiny na whatsappu a mají na ní kontakt, takže obrátit se na ní mohou.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

Ano, jsou formou manuálu, jsou u kanceláře na nástěnce a každý k nim má přístup kdykoliv potřebuje.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

Přemýšlím... No, takový žádný komunikační kanál nemáme, pokud myslíte nějaký oficiální. Každopádně se na mě nebo manažery může kdokoliv kdykoliv obrátit, i třeba přes mobil, napsat.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům?

Všichni se snažíme, aby ke konfliktům docházelo co nejméně. Takže na to dbáme.

A jakým způsobem?

No, asi to je o komunikaci, o chování. Nebo si nebrat všechno tak osobně, když máme třeba rozebraná všechna PDA a přijde někdo další, kdo ho potřebuje, začne se hádat, že tamten mu to vzal a přitom ho nepotřebuje a tamten se začne bránit... neznamená to, že mu dotyčný naschvál vzal PDA, ale je nutné mu vysvětlit, když jsem tomu já nebo manažeři přítomni, že PDA potřeboval také on a vedeme je k tomu, ať se spolu v klidu domluví.

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Myslím si, že do určité míry ano, ale často mezi nimi dochází ke konfliktům. Tam jde spíš o emoce, takže jim můžete říkat stokrát, jak předcházet konfliktům ale stejně si to neberou moc k srdci. Nehledě na to, jak jsem říkal, na nástěnce máme různé firemní materiály, kde mimo jiné jsou i papíry, které se konfliktům na pracovišti věnují.

A vědí to i podřízení manažeři a Vy sám jak předcházet konfliktům?

Já sám i manažeři jsme každý musel projít školením, když jsme šli na tyto pozice, kde jsme byli školeni i o konfliktech, takže co se týče teorie, vědět by jsme to měli. A jak jsem říkal, neustále jsou na nástěnce u kanceláře vyvěšené ty dokumenty, kde si každý může načíst, jak konfliktům předcházet.

Informujete nebo školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

Nějaké speciálně zaměřené školení na konflikty nemáme, nebo jsme nedělali, pokud to myslíte takhle. Ale opět opakuji, máme na nástěnce všemožné manuály jak se chovat v té a té situaci, předpisy, etický kodex firmy... K tomu má přístup úplně každý. To vše si zájemci můžou přečíst. Nebo se na mě samozřejmě obrátit.

Informujete nebo školíte Vy sám nějakým způsobem své podřízené manažery?

No, školeni byli při nástupu do funkce, další vyloženě školení o konfliktech už nebyla.

Jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Svým způsobem pročistí vzduch, zmírní napětí, které kolikrát někteří v sobě mají. Občas jsme díky nějakému konfliktu zavedli nebo nastavili některé věci jinak, ku prospěchu celého týmu a ne jen určité části, což do té doby jsme třeba my jako manažeři nebo zaměstnanci neviděli.

Jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Konflikty mají určitě negativní vliv hlavně na samotnou atmosféru a náladu na všechny na směně, taky se to může projevit na chování k zákazníkům a tím i snížení tržeb.

Příloha 8 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 2

žena

Typy konfliktů

Uved'te, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

Dlouhodobě je tu konflikt ohledně pouštění zaměstnanců na pauzu na cigaretu. Nekuřáci to nesou nelibě, že oni žádnou pauzu nemají. Ale jinak myslím, že tu jsou spíše hlavně krátkodobé konflikty.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Z mého pohledu jsou skoro vždy malicherné. Ale z pohledu těch, kterých se týkají, mají jistě větší závažnost. Závažné tu moc nejsou.

Frekvence konfliktů

Častěji se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

Častěji jde více o konflikty s řadovými pracovníky. S podřízenými manažery je to daleké méně.

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? A do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

Co se týče ostatních, řekla bych, že to jsou konflikty jednotlivců.

A pokud jde o Vás?

Pokud jde o mě, já jsem v konfliktu více se skupinami.

Pokud byste měla uvést nějakou frekvenci, jak často se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci?

No asi každý den se vyskytují nějaké konflikty svým způsobem... Takže dá se říct, že každý den. Ale nejde o nic závažného.

A s Vašimi podřízenými manažery?

Tam je to rozhodně méně, každý den to není, ale pokud mám říct nějakou frekvenci, tak asi několikrát do měsíce, možná že i méně.

Uved'te, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadoví zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

U nich je to asi také každý den nějakým způsobem. Možná že to nejsou kolikrát ani vyloženě konflikty, nerada bych přeháněla.

Uved'te frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

No, to asi zcela koresponduje s tím jak jsem Vám teď říkala, ohledně toho jak často dochází k těm konfliktům, tak asi tak stejně často se řeší.

I u toho jak často Vy osobně řešíte konflikty řadových zaměstnanců a Vašich podřízených manažerů s řadovými zaměstnanci?

Aha, ohledně tohoto, to je určitě méně, tak několikrát do měsíce se to vyskytne.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen, tedy pokud je vyřešen?

Konflikt se řeší hned, neodsouvá se to.

A vyřešen je za jakou dobu?

Pardon, je vyřešen hned, teda co nejdříve... Není to tak, že by se řešil například týden, to ne.

Příčiny konfliktů

Můžete uvést, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace? Zda podřízení manažeři, řadoví zaměstnanci, Vy sama?

Kdo nejčastěji? No, to asi záleží na úhlu pohledu... Ti řadoví zaměstnanci se nějak chovají a manažeři z popisu své práce to musí nějak řešit, tak asi oni.

Myslíte tedy řadové zaměstnance nebo manažery?

Spíš ty manažery.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem? Z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Jako to zase záleží... Ale častěji asi víc pracovního.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeři nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Já nebo manažeři se snažíme do jisté míry být profesionálními a měli by jsme jít příkladem. Samozřejmě nevím, jak moc se nám to daří úspěšně, ale v těch konfliktech učím podřízené nebýt moc osobní... takže konflikty jsou hlavně pracovního charakteru.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů mezi Vámi a řadovými zaměstnanci?

Konkrétní příčina, jo? Jedna z nejčastějších příčin je určitě to, že zaměstnanci nedělají nebo neudělají dostatečně to, co mají udělat. Pak také to, jak jsem již zmiňovala, kuřáci si mohou odskočit na cigaretu a nekuřákům to vadí, přijde jim to nespravedlivé.

Kdybyste měla říct, jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

Myslím, že v tomto případě je asi to, že zaměstnanci nedělají úplně vždy to, co mají., nejčastěji si povídají ve skupinkách na prodejně a to pak je konflikt hned na světě. Někdy ale může být příčinou komunikace, ve smyslu manažer může špatně formulovat, co po něm chce, nebo zaměstnanec si není jistý co má dělat, ale nezeptá se manažera, udělá to nějak a je to pak špatně a může být konflikt.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí přímo s Vaší organizací? A které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Ano, asi rozumím.... Postupně po novém roce se nám měnilo hodinové plánování směn, tzn. brigádníci a poloviční úvazky nechodí na 8h směny, ale na kratší a to se jim samozřejmě nelíbilo, znamenalo to pro ně více dnů v práci v měsíci... To doteď u nás vyvolávalo hodně konfliktů.

Osoby, které řeší daný konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

No pokud to jsou řadoví pracovníci, tak asi ne, ale manažeři nebo já se snažíme zjišťovat proč.

Řešení konfliktů

Pokud nejsou řadoví zaměstnanci přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Tak je to jak kdy, u jak kterého konfliktu... To se asi nedá takhle říct...

Zapojujete se Vy sama?

Jasně, když jsem u nějakého konfliktu, přidám se, respektive zasáhnu.

A co ohledně vašich podřízených manažerů, zapojují se?

Také, když vidí nějaký konflikt, většinou se přidají, aby konflikt řešili.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Nejvíce asi manažeři.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

Tak většinou jsou to manažeři, ti jsou na směně v kontaktu se všema a v dostatečném počtu a mohou tak být u každého konfliktu. Ale neplatí to vždy.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

No, minimálně tak 90 % konfliktů vyřešeno je. Výjimečně se stane, že ne, to je fakt málokdy.

Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

Ten samý už většinou ne. Ale pak přijde zase jiný, velmi podobný, ale většinou se spíš neopakují.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Myslím si, že každý u nás řeší konflikty včas. Ale mohou probíhat konflikty o kterých my jako management nevíme a tak je ani nemůžeme řešit.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Míra... No, ne vždycky to řešení udělat tak, aby byli všichni účastníci spokojení. Podle mě jsou spíše nespokojení.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

Tak ode mě nebo od manažerů se to asi bere hůř, zvlášť když se vmísíme do konfliktu, který už je, tak to řešení pak ty účastníci nesou nelibě.

Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

U těch zaměstnanců je to jak kdo, to se nedá úplně takhle zobecnit... Řekla bych, že je to i věkem... Ti mladší si myslím, že je obecně ještě moc nemají, ti starší už spíše možná, je to podle mě taky hodně o pracovních zkušenostech. Takže je to fakt jak u koho.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Ti už ano, ti už mají nějaké povědomí, alespoň teoretické, které prostřednictvím kariérního postupu a následných školení museli získat. Takže ti už nějaké mají.

Znáte nebo neznáte je Vy sama?

Nevím úplně, zda jsem kompetentní to posoudit. Řekněme, že nějakou tu teoretickou základnu mám a ta je doplněna mými zkušenostmi.

Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty.

Začnu zklidněním situace, snažím se nalézt podstatu konfliktu a co nejvíce informací o tom, proč se konflikt vůbec vede. Po zjištění těchto věcí nastupuje ten způsob, jak daný konflikt vyřešit.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení manažeři?

Někteří ambicióznější možná až přehnaně profesionálně nebo chladně. Zapojují málo empatie. Řešení hlavně kolikrát úplně nevysvětlí.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

Kolikrát hodně přehnaně, měli by konflikty řešit více v klidu. Začnou se hned rozčilovat a hádat, nejdřív by však měli zjistit informace, které jsou okolo toho a v klidu se snažit domluvit.

Když Vám řeknu, že existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

Tak třeba ta mediace se využívá v některých situacích.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

No podle mě kdybych jim řekla tyto názvy, asi na mě budou koukat... Ale třeba ti co chodí na vysokou školu třeba, ti by to znát mohli.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Taky si myslím, že úplně nejlepší je, se prostě dohodnout. Někdy to ale nejde, jsou věci třeba, které jsou tak dány a nelze s nimi nijak hýbat, proto se ani nelze dohodnout, že by to bylo tak nebo tak... Takže se to dá použít jen někdy.

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

No ze začátku třeba vůbec, když mají konflikt mezi sebou nebo když jsou v něm sami mezi sebou... Ale když přijde někdo z manažerů, pak se dokážou dohodnout. Potřebují v tomto trošku vést.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vaším podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Ale jo, důvěřuji jim.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

Ti zaměstnanci, tam jich asi několik bude, co mi v řešení konfliktů nedůvěřují.

A co manažeři?

Manažeři si myslím, že mi důvěřují.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Myslím si, že o tohle v řešení konfliktů přeci jde. Chováme se každý tak, abychom nenarušovali žádnou výkonnost nebo spokojenost, ale zase nelze v každé situaci vyhovět všem zaměstnancům...

Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

No, efektivita řešení je většinou vysoká... To jsou většinou spíše takové menší konflikty, vyřeší se a přijde zase jiný...

A v jakém rozsahu je konflikt vyřešen?

Většinou úplně. Ale to je můj pohled na věc, to by měli spíše posoudit moji zaměstnanci.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

No, moc ne. Asi je více lidí, kteří ne, než těch, kteří to vidí jako spravedlivé a objektivní.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy sama toto pravidlo dodržujete nebo nedodržujete?

Rozhodně, ani já ani manažeři nemáme zájem na tom, abychom více rozdmýchávaly konfliktní situace, to určitě ne. Ono ale zase, někdy to prostě nejde, abychom se nepřidali na žádnou stranu.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

No, tak pokud jsou schopni sami ten konflikt vyřešit, já nevidím důvod k tomu, aby mě nebo manažery nějakým způsobem informovali.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Ano, v tomhle případě nás informují.

V případě, že Vás nebo Vaše podřízené manažery informují, jak se zachováte?

Pokud to není nějaký opravdu hodně banální konflikt, tak se zapojíme a společně s nimi to vyřešíme.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

To myslím, že vědí, asi jediná možnost je vyhledat pomoc u oblastní manažerky, tedy area manažerky naší firmy.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

Takový manuál tady máme, každý nový zaměstnanec je při nástupu s nimi seznamován.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

Ne ne, to tady není. Vyloženě nějaký komunikační kanál.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům? V případě, že dbají, jakým způsobem?

Ano, určitě dbají. A jakým způsobem? Všichni jsou to fajn a pohodoví lidé, takže vytváří dobrou atmosféru v práci. To je základem.

A co Vy?

Já se snažím o to stejné. Zaměstnancům je dobré poskytovat co nejvíce informací o pracovní činnosti, kterou po nich chci nebo také o nějakých změnách pravidel, vysvětlení negativní i pozitivní stránky dané věci...

Vědí podle Vás řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Jako nějakým způsobem to vědí, ale jejich znalosti nebo zkušenosti nejsou na takové úrovni, aby dokázali zcela předcházet konfliktům a ani to není možné. Jsou to vesměs mladí lidé, plní elánu, mají svoji hlavu, takže stejně k těm konfliktům bude docházet.

Vědí to i podřízení manažeři a Vy sama? Mají nebo máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

Ano, určitým způsobem určitě, už jen z toho, že si museli při kariérním postupu na manažerskou pozici prostudovat příslušné materiály, kde mimo jiné konflikty byly zmiňovány. Já si takovéto minimum taky musela prostudovat. Ale mám již nějaké ty praktické zkušenosti.

A mají nebo máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

Tak máme ten manuál, s kterým je každý seznámen na začátku a může si h kdykoliv zase projít. Dále se zaměstnanci mohou obrátit na mě, já už jedině využít samostudium, pokud bych chtěla získat další znalosti navíc.

Informujete nebo školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

Ne, žádná taková školení pro řadové zaměstnance tady nejsou. Kromě tedy toho jak jsem říkala, že při nástupu dostanou k nastudování ty materiály, manuály ohledně chodu celé firmy a i o konfliktech.

Informujete nebo školíte Vy sama nějakým způsobem své podřízené manažery?

Ke školení manažerů dochází při jejich kariérním postupu, jsou individuálně zaškolováni.

Kdybyste měla říct, jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Pokud jsou vyřešené, v konečném důsledku můžou stmelit kolektiv.

A jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Hledání východiska může být časově náročnější. Navrhnuté změny, původně se týkající pouze dvou osob, se mohou v důsledku dotknout i dalších pracovníků, kteří nemusí názorově souhlasit.

Příloha 9 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 3

žena

Typy konfliktů

Jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času? Krátkodobé či dlouhodobé?

Charakteru jsou krátkodobého nejčastěji. Z dlouhodobého hlediska jsou to spíš konflikty znovu, které tu už byly, ale nejsou tu takové, které by se nám nedařilo dlouhodobě vyřešit.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Závažnost je většinou malá, ale jen u těch, co vidím. Mezi zaměstnanci můžou panovat konflikty závažnější, které jsou skryté, o kterých nevím. Měli jsme tu ale také zaměstnance kteří byli velmi konfliktní a týmu škodili, ale ty už tu nepracují.

Frekvence konfliktů

Dostáváte se do konfliktu častěji s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

Asi s řadovými zaměstnanci.

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

Více je tu konfliktů s těmi jednotlivci.

A Vy osobně se dostáváte do jakých častěji?

Také s jednotlivými pracovníky.

Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.

Moc ne... Ale pokud to chcete nějak konkrétně, tak asi jednou, možná dvakrát za týden s někým.

Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery.

Tam je to také málo, asi stejně jako s těmi zaměstnanci.

Uveďte, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

Ti mají často nějaký konflikt. Dejme tomu, že každý den zhruba.

Uved'te frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

Taky každý den.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.

Párkrát během týdne asi.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

Tak v tomhle případě opravdu málo kdy, možná tak během meetingů a porad jednou za čas co jsou. Takže opravdu minimálně tohle řeším.

Kdybyste měla tu odpověď nějak shrnout konkrétně?

Zcela výjimečně.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen (pokud je vyřešen)?

Když dojde ke konfliktu, tak se ho všichni snaží vyřešit v co nejkratším čase, to je logické, čím dříve tím lépe.

Příčiny konfliktů

Ted' by jsme se přesunuli k příčinám... Uved'te, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – podřízení manažeři, řadoví zaměstnanci, Vy sama.

No, doufám, že je nezpůsobuji já. Alespoň si to takhle neuvědomuji. Zapříčiňují je asi manažeři, musí dohlížet na to, jak kdo pracuje, rozdělovat na začátku dne, kdo kde bude pracovat... Z těchto věcí pak můžou pramenit konflikty.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Jako jestli jsou ty konflikty osobní nebo pracovní?

Ano.

V tom případě pracovní.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeři nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Ty jsou určitě také pracovního charakteru.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

Těch je tolik... Tak můžu Vám říct například 3 nejčastější? Jednu jedinou nejčastější asi dohromady nedám.

Ano, určitě můžete. Poslouchám.

Jedná se třeba o nedochvilnost, sice otvíráme až od 10 h, placení jsou od 9:30 a někteří to berou tak, že si můžou přijít až těsně před tou 10 h. Hlavně o víkendech je to problém. Dále nerespektují rozdělení na příslušných stanovištích. Jsou třeba v obuvi, ale jdou něco dělat do oblečení, ale to má na starosti už někdo jiný a odůvodní to tím, že šli jen rychle vypomocet, tím pádem ale chvíli chybí jeden člověk v úseku obuvi. A třetí důvod konfliktu je nedodržování času pauzy, když se jeden zpozdí, jde o to později i další, kdo je na řadě a to je takové kolečko.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

Řeknu zase 3 nejčastější. Je to určitě nesplnění zadané práce, rovněž také nedodržení přiděleného úseku a pak také, že si místo práce navzájem spolu povídají.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací?

Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Vzhledem k firmě jo... Určitě systém mezd a odměn. Mě osobně vadí, že není moc volného prostoru pro individuální nastavení fungování firmy, každá moje změna musí být velmi úzce konzultována s area manažerkou.

Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Nevím, jestli vyloženě analyzují, ale vždycky jsou zjevné nebo pokud ne, zjišťuje se příčina.

Řešení konfliktů

V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Většinou ne.

Zapojujete se Vy sama?

Ano, zapojuji se. Ale pokud vidím, že konflikt řeší manažer, tak pokud vidím, že to zvládá vyřešit, tak to se nezapojuji.

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

Ano, jistě, že zapojují, jsou tam mimo jiné také k tomu.

Myslíte, že od toho, aby se zapojovali do konfliktů?

Ne přímo, aby se zapojovali, ale aby je řešili.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Všichni. Respektive všichni zúčastnění.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

Většinou někdo z manažerů.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

Většinou ano, ale některé se i přes vyřešení opakují, pak je řešíme znova.

Takže se většinou opakují?

Ano, některé konflikty se opakují.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Naše snaha je, nebo ne jen naše, ale všech, je řešit co nejdříve. Samozřejmě v praxi to pak může vypadat jinak, jako že se to nemusí podařit zachytit nějaký konflikt včas. Není to ale tak, že by tady někdo čekal na nějaký řešení.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

To se asi takhle nedá říct. To je dost různé. Liší se to situace od situace a člověk od člověka.

Ale kdyby jste to měla nějak sumarizovat?

No, pokud Vám to mám nějak sumarizovat... Spíš by převládala ta nespokojenost.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

To rozhodně, když konflikt vyřeší pracovníci, spokojenost tam bude určitě menší, než když to vyřeším já nebo někdo z manažerů. Podle mě se spokojenost odvíjí také od autority. A manažeři nebo já tu autoritu máme určitě větší, než někdo z pracovníků.

Takže čím vyšší pozice manažera, tím více jsou zaměstnanci spokojeni s řešením?

Ano, dalo by se to tak říct.

Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

Nechci nikoho podceňovat nebo někomu křivdit, ale většina lidí je nezná.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Tak znát a pak je v reálu požívat, to je rozdíl. Manažeři dostali na začátku nějaké dokumenty k prostudování, kde se psalo o konfliktech. Minimálně základy znají.

Znáte nebo neznáte je Vy sama?

Ano, znám. Jen se nedají použít vždy a v každé situaci.

Uveďte, jakým způsobem řešíte konflikty.

Pokud se jedná o emočně vypjaté konflikty, v první řadě je důležité účastníky uklidnit a aby se debata vedla více racionálně. Někdy jen dohlížím na průběh konfliktu, který mezi sebou vedou například zaměstnanci nebo manažeři s nimi, některé konflikty nepotřebují vyloženě moji angažovanost.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení manažeři?

S jejich řešením jsem docela spokojená, také se snaží konflikt uklidnit, zjistit informace a většinou to v klidu nějak vyřešit. Zajímají se i o spokojenost těch lidí, nechtějí nikomu ukřivdit a řešením konfliktu ho třeba poškodit.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

Řekla bych, že nevhodně. Sice konflikty vznikají převážně z pracovních důvodů, ale zaměstnanci v konfliktu zapojují dost často i více osobní složku. To se pak těžko něco vyřeší.

Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

Obecně ne, ale jak jsem říkala, někdy jen dohlížím na průběh nějakého konfliktu, v tomhle případě by se to dalo říct že občas to využiji.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

Asi nevědí, podle mého drtivá většina určitě ne.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Spíš k těm jiným výsledkům.

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

Vůli dohodnout se, když je mezi nimi konflikt, tu moc nemají teda. Zvláště sami.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vaším podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Důvěřuji jim.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

To byste se měl spíše zeptat jich.

Ale Váš osobní názor na to je jaký?

Já doufám, že jejich důvěru mám.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Ano, je to důležité takto řešit konflikty, tím se snažím řídit já, i manažeři.

Uved'te Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

Jako že by v půlce konfliktu odešli?

To ne...

To byl vtip. Samozřejmě, že je konflikt vyřešen celý.

A ohledně té efektivity?

S tou efektivitou je to tak padesát na padesát. I když je konflikt dobře vyřešen, všichni jsme jen lidi, neznamená, že je to neštve a nemůže k tomu dojít znovu.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

Dost často to berou osobně, nebo neférově, i když to tak není. Takže ne vždy, ale ve velkém počtu případů to není pro ně spravedlivé.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržíte nebo nedodržíte?

S tím souhlasím, dobrá myšlenka. Dodržíjí to a já také. Pokud teda nezafungují emoce.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

To ne, toto nám neříkají.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou, ale s tím, že nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Ani s tímhle za námi nechodí. Když mluvím za sebe. Co manažeři, to nevím, ale nepamatuji si, že by jsme něco takového řešili, že by za námi někdo takto přišel sám od sebe.

Pokud by ale Vás nebo Vaše podřízené manažery informoval takový zaměstnanec, jak se zachováte nebo jak se zachovají manažeři?

Pomůžeme jim, to je jasné.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

To nevím, jestli to vědí. Ale tak vždycky se najde nějaké řešení.

Jaké mají případně možnosti kam se obrátit?

Tak pokud nepočítám sebe, manažery... Pak asi jediné na area manažerku.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

Formální procesy na řešení konfliktů tady nejsou. Ale jak jste zmiňoval ten manuál, je to taková příručka pro nové zaměstnance, kterou si při nástupu musí projít, jsou tam i konflikty tuším. Takže jediné v tomhle smyslu. Ale že by se dalo říct, že to jsou nějaké oficiální procesy na řešení konfliktů, to rozhodně ne.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

No, máme skupinovou konverzaci na Whatsappu, ale jiný nějaký komunikační kanál nemáme.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům? V případě, že dbají, jakým způsobem?

To je v zájmu každého z nás a každé firmy, předcházet konfliktům. Dodržovat nějakou tu prevenci. A jakým způsobem? Když nepočítám konflikty, jsme dobrý tým a každý se snaží vytvářet pohodovou přátelskou atmosféru. To určitě snižuje vznik konfliktů.

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Myslím si, že to neví. Teda, jak jsem říkal, je to nějaká příručka pro nové zaměstnance, kde jsou i ty konflikty, ale je to tam hrozně obecné. Rozhodně pokud zaměstnancům křivdím a vědí to, tak ale k tomu nedokážou účelně směřovat.

Vědí to i podřízení manažeři a Vy sama? Mají nebo máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

Nemáme asi nic, kde se to dozvědět, kromě té základní příručky. To je spíš na každém, kdo se to dozvědět chce, najde si to někde. A zda víme něco o prevenci? Myslím, že je daleko lepší se řídit zdravým rozumem a chovat se ke všem tak, jak chci, aby se oni chovali ke mně. Používat lidský přístup. Což si myslím, že zvládneme, takže ano.

Informujete nebo školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

Hm, to ne.

A Vy sama informujete nebo školíte nějakým způsobem své podřízené manažery?

Školení absolvoval každý manažer, tedy i já, při nástupu do firmy.

Jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Díky konfliktům třeba došlo k pozitivní změně pravidel plánování směn a individuálních požadavků lidí.

A jaká vidíte negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Konflikty berou firmě zdroje – čas a pak ty lidské. Zaměstnanci pak neodvádí tak dobrou práci, vážne komunikace.

Příloha 10 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 4

muž

Typy konfliktů

Uved'te, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

Spíše více ty krátkodobé.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

No, ty konflikty co se tu řeší často, jsou určitě takový bezvýznamný a malicherný.

Frekvence konfliktů

Dostáváte se do konfliktu častěji s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

To je těžké říct... Já se považuji za velmi nekonfliktního. Přemýšlím... No, konfliktů mám více s těmi manažery pokud musím něco vybrat.

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

Já se dostávám když už více do konfliktů asi se skupinami, třeba když je meeting, jinak tu jsou konflikty hlavně jednotlivců.

Uved'te frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.

Naprostě minimálně... Mám s nimi dobré vztahy. Konflikty tady většinou řeší manažeři, když už.

A jak často s Vašimi podřízenými manažery?

S nimi občas.

A kdybyste měl říct nějakou frekvenci jak často?

Tak párkrát za měsíc.

Uved'te, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

Nějaké blbosti řeší víceméně každý den. Ale to možná že snad ani kolikrát nejsou konflikty.

Uved'te frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

Sem tam... Jestli tak několikrát do týdne? Asi.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.

To jsem už něco podobného před chvílí odpovídal, ne? To řeším výjimečně.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

To je také výjimečně.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen (pokud je vyřešen)?

Další den o nich nikdo neví. Stačí takto?

Ano.

Příčiny konfliktů

Uved'te, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – podřízení manažeri, řadoví zaměstnanci, Vy sám.

No já určitě ne. Jak jsem říkal, já jsem lidumil. Ale nejvíce ti řadoví zaměstnanci.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Tam bych řekl, že jsou to spíš konflikty osobního charakteru. Ale samozřejmě i pracovního, ale těch osobních je asi pořád více.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeri nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Tady to jsou naopak z toho pracovního hlediska určitě více.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

Když už k tomu jednou za čas dojde... No... Asi lež. Když o nich vím, že lžou. Že někdo něco udělal, i když neudělal nebo naopak... Asi takhle.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

Nejčastější je asi to, že nedělají, co mají. A pak také že jim odmítají, dohadují se.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací?

Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Politika organizace, přesněji jak tu funguje omezené rozhodování všech manažerů, vše tu jasně a neměnně dané.

Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Ano, to určitě. Na to je potřeba se zaměřit, proč konflikt vznikl. Ale ne vždycky je to možné se to skutečně dozvědět.

Řešení konfliktů

V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Jo, to mají dost často ve zvyku, řešit něco co se jich netýká.

Zapojujete se Vy sám?

Spíše ne. Je to spíše práce manažerů.

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

Ti se zapojují už rozhodně více než já.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Manažeři.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

No, ti manažeři.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

Jasně, že jsou.

Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

Moc ne.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Ano, včas, hned, pokud to situace umožňuje.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Podle mě je ta míra docela vysoká.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

Myslím si, že každý vyřešený konflikt uspokojí účastníky, ať to vyřeší kdokoliv ze zaměstnanců.

Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

To je takto těžké říct, já nevím, jestli je znají. Ale podle toho co vidím, jak se chovají, tak myslím, že vůbec ne.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Tak jsou to manažeři, určitě něco vědí.

Znáte nebo neznáte je Vy sám?

Neříkám tomu vyloženě nějaké speciální techniky nebo dovednosti neznám. Ale řídím se rozumem, v kombinaci s určitou dávkou profesionality a přátelského přístupu. To je někdy víc, než mít načtené nějaké vyložené techniky. Hlavní je klid. V jistém smyslu, že nějaké dovednosti jak řešit konflikty znám samozřejmě.

Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty.

Snažím se, aby řešení bylo takové, aby tím každý něco získal, aby ani jedna strana neztratila tím řešením.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení manažeři?

Taky aby ani jedna strana neztratila, ale aby to řešení vyhovovalo všem. Když by vyhovovalo jen jednomu, nic se tím nevyřeší.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

Berou si to všechno moc osobně a prožívají každou blbost, jako kdyby byl konec světa. Asi takhle.

Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

To nejsou. Tohle asi využívají spíš větší korporace. My jsme na to moc malí.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

Manažeři asi jo, ale řadoví zaměstnanci asi ne. Jsou to dost často i velmi mladí lidé, brigádníci, ti to podle mě nevědí.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Odpovím tak, že směřujeme k dohodě, ale i k jiným výsledkům.

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

Kolikrát se dohodnou, ale víte co, řeknou že se dohodnou, protože vědí, že by to tak asi mělo být, ale přitom se mezi nimi ten konflikt doopravdy nevyřešil a pak se může kdykoliv vrátit. Takže k doopravdové dohodě nesměřují sami.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vaším podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Jistě, já jim věřím.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

Těžko říct, ale snad ano.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Tak určitě se to nikdo nesnaží řešit opačně, že by záměrně škodil nebo co. Snažíme se o to, jen to situace ne vždy dovoluje, ne vždy je to možné.

Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

Můj názor je ten, že se konflikty řeší efektivně a celé. Jak jsem říkal, konflikty jsou vždy vyřešeny a už se ani moc neopakují.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

Z větší míry ano.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržujete nebo nedodržujete?

Podle mě si to takhle nenazývají manažeři, ale ano, nepřidávat se na žádnou stranu je základ, snažíme se ho držet.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Někteří občas ano. Ale drtivá většina ne.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Myslí, že to je skoro jedno, jestli to dokážou zvládnout sami nebo ne, někteří nás informují, ale velká část opravdu ne.

Pokud Vás nebo Vaše podřízené manažery informují, co uděláte?

Tak si s nimi promluvíme, zjistíme o co jde a nějak se to pokusíme vyřešit.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

Kde nebo kdo jim pomůže, vědí.

Jaké mají případně možnosti?

Pomoci jim může naše personalistka nebo area manažerka.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

U nás jsou různé materiály, kde jsou uvedeny různé směrnice, kodexy apod., ale jestli tam jsou i nějaké směrnice jak řešit konflikty, to Vám teď z hlavy neřeknu.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

Ne vyloženě ohledně řešení konfliktů, ale všichni na sebe máme kontakty, každý zaměstnanec má kontakty na manažery a na mě, může nám kdykoliv napsat nebo zavolat, takže v tomhle smyslu takovýto komunikační kanál máme.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům? V případě, že dbají, jakým způsobem? A co ohledně Vás?

Určitě se na to dbáme. Vytvořením příjemné atmosféry v práci, na ranních meetingách se probírá všechno možné, je tam prostor pro dotazy ohledně čehokoliv.

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

To je jako u některé otázky, to jsem Vám myslím říkal něco podobného... Podle mě nevědí, respektive většina neví. A jestli ví, tak se podle toho neřídí.

Vědí to i podřízení manažeři a Vy sám? Máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

Myslím, že v dnešní době internetu, je to nejsnadnější řešení, jít prostě na internet a najít si to. Každopádně ve firmě to máme možná v těch různých směrnicích. K první části otázky... Já a manažeři nějakým způsobem víme, jak předcházet konfliktům.

Informujete nebo školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

Ne, to neinformuji a ani oni. Kdyby za mnou někdo přišel, tak ano, to není žádný problém, ale taková iniciativa není ani od zaměstnanců ani od manažerů.

Jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Pozitivem je určitě to, že se daný problém vyřeší, což vede ke spokojenosti všech zúčastněných na pracovišti.

A co ohledně negativ, pokud byste měl říct?

Zbytečně ničí vztahy mezi pracovníky. Ve výsledku to může poškozovat chování k zákazníkům.

Příloha 11 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 5

muž

Typy konfliktů

Uved'te, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

Jaké nejčastěji? Krátkodobé.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Myslím, že ty malicherné. Z mého pohledu tu nějak extra závažné konflikty nejsou.

Frekvence konfliktů

Dostáváte se do konfliktu častěji s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

Určitě víc s podřízenými zaměstnanci.

Takže s řadovými zaměstnanci, ne s manažery?

Ano, přesně tak.

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

Já osobně s jednotlivci a na pracovišti k nim dochází také s jednotlivci nejvíce.

Uved'te frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.

Dejme tomu, že několikrát za měsíc?

Uved'te frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery.

Také několikrát měsíčně.

Uved'te, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

To je častější. Několikrát týdně.

Uved'te frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

Také tak několikrát týdně.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.

Málokdy. Párkrát za měsíc.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

To zcela výjimečně, fakt minimálně.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen (pokud je vyřešen)?

Řekl bych...tak do jednoho dne.

Příčiny konfliktů

Uved'te, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – podřízení manažeri, řadoví zaměstnanci, Vy sám.

Zaměstnanci.

Řadoví?

Ano, ano.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Pracovního.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeri nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Většinou se to všechno týká práce... Takže konflikty jsou pracovního charakteru.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

Nerespektují třeba některá rozhodnutí a myslí si, že si to mohou udělat po svém.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

Jednoznačně je to tam také v tom, že si to chtějí udělat po svém, mají odlišný názor a chtějí, aby se to udělalo po jejich, zvláště když jim to zadá nějaký nižší manažer. Prostě respektování té autority jim chybí, některým.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací?

Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Teď jste mě zaskočil celkem... S tou organizací to je nejčastěji asi tvorba docházky na další měsíc.

Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Že by tu někdo vyloženě zjišťoval a analyzoval nějaké příčiny konfliktu, to ne. Ale takové to základní „proč“ je přeci většinou zřejmé.

Řešení konfliktů

V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

To ne, nezapojují.

Zapojujete se Vy sám?

Zapojuji, je to práce managementu.

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

Tak jak jsem říkal, je to práce celého managementu, se do konfliktů zapojit a vyřešit je.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Opět můžu odpovědět, že celý management, tedy i já.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

Konflikty většinou vyřeší moji manažeři.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

Jsou vyřešeny většinou.

Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

Typově se některé opakují. Ale jestli se ptáte, když byl konflikt vyřešen, jestli se opakoval, tak to ne.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Tak řešit konflikty včas je základ. U nás nebo kdekoliv jinde.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Záleží, kdo konkrétně konflikt řeší a jak ho vyřeší... Takže nedokážu to takhle odhadnout.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

Jako to taky se nedá prostě říct. To je situace od situace.

Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

Spíše neznají.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Rozhodně nikdo není profíkem v řešení konfliktů, manažeři je v nějaké míře znají, jelikož jsou vybíráni na základě spousty povahových a profesních vlastností, takže určitými dovednostmi, jak řešit konflikty, disponují.

Znáte nebo neznáte je Vy sám?

Tak určitě je znám, musím, když jsem hlavní manažer, bez toho by to nešlo.

Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty.

Nechám si od těch co jsou v konfliktu, všechno vysvětlit. Od každé strany. Pak se je zeptám, jak tento konflikt lze vyřešit. Jak by si to představovali. A na základě toho, se pokoušíme najít nějaký kompromis.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení manažeři?

Také se snaží najít nějaký kompromis, to je jediná cesta, jak uspokojit všechny v konfliktu. Ale více by se měli zaměřovat na to, jak je dané řešení také spravedlivé.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

Ode mě ho berou, od manažerů jak kdy, ale mezi sebou když něco řeší, to je kolikrát někdy hodně emočně vypjaté, nechtějí ani jeden ustoupit.

Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

No, přemýšlím. Tohle tady nepoužíváme při konfliktech, to ne.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

Podle mě nevědí.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Spíše ke kompromisu jak jsem říkal, takže k jiným výsledkům.

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

To myslím, že určitě ne. Jsou mezi nimi vždycky velké emoce, sami od sebe se určitě nedohodnou.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vaším podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Ano.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

Jelikož jsem hlavní vedoucí, tak určitě ano.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Ano, to je důležité, já i manažeři se při řešení snažíme, aby to takto bylo.

Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

Ano, jsou většinou vyřešeny celé.

A jsou vyřešeny spíše efektivně nebo neefektivně?

Spíše efektivně určitě.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

Podle mě moc ne.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržíte nebo nedodržíte?

Ano, určitě.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Manažery možná jo, mě by to myslím určitě neříkali.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

To už by asi informovali i mě, to ano.

Pokud Vás nebo Vaše podřízené manažery informují, jak se zachováte?

V zájmu všech by nebyla jiná možnost než to s nimi vyřešit, zjistit oba úhly pohledů, ne jen jeden.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

Ano, vědí u koho vyhledat pomoc.

Jaké mají případně možnosti?

Tak vždycky se najde nějaký manažer, kterému můžou říct.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

Ano, je tu taková příručka, kde je i řešení konfliktů. Ale hodně obecně, zabývá se tím snad jen jedna stránka, není to prostě dostatečné, to Vám řeknu na rovinu.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?)

Ohledně vyložení řešení konfliktů ne, že by to bylo přímo na ten účel.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům? V případě, že dbají, jakým způsobem? A Vy?

Snažíme se s každým na směně alespoň chvíli normálně pohovořit, prohodit pár slov, zeptat se jak se mají, jak to jde v práci a tak. Je to v zájmu každého, abychom vytvářeli takové prostředí, kde se předchází konfliktům.

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Někteří asi ano, ale myslím si, že to jinak moc nevědí.

Vědí to i podřízení manažeři a Vy sám? Máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

Tak zaprvé je možné se to dozvědět z té příručky jak jsem vám před chvíli říkal, ta je ale každopádně nedostatečná, tam se člověk toho moc nedozví. Jinou možnost už nemáme. Zadruhé, každý vedoucí musí něco vědět o tom, jak předcházet konfliktům, takže to vím a manažeři také, je to jedna z věcí, která k těmto pozicím patří.

Informujete nebo školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

To ne, já nebo manažeři tohle neděláme.

A co Vy sám, informujete nějakým způsobem své podřízené manažery?

Také ne.

Jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Někdy se problémy nebo konflikty často přecházejí. Je však správné problém řešit a navrhnout nějaké řešení. Najde se tak přijatelný kompromis, při kterém může dojít k uspokojení všech stran a také se může podpořit týmový duch.

Jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Určitě kazí pracovní morálku a lidé spolu méně komunikují. Já si zakládám hodně na komunikaci, proto je to dle mého jedna z nejvíce negativních věcí.

Příloha 12 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 6

muž

Typy konfliktů

Uved'te, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

Myslím, že rozhodně ty krátkodobé.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Máme štěstí, že tu řešíme daleko více ty méně závažné. Ale jasně, že se sem tam objeví ty závažnější. Tomu se nejde vyhnout.

Frekvence konfliktů

Dostáváte se do konfliktu častěji s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

To asi nejde určit, je to asi tak nastejno a hodně jak kdy... Zda vám odpověď stačí takto?

Ano, stačí.

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

Obojí jednotlivci spíš.

Uved'te frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.

Denně až týdně. To je různé. Ale někde v tomto rozmezí.

A jak často se dostáváte do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery.

S nimi přibližně jednou týdně.

Uved'te, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

Jednou denně. Manažeři kontrolují jejich pracovní činnost, která ne vždy odpovídá tomu, co měli udělat a to je pak často zdrojem konfliktů mezi nimi.

Uved'te frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

Za týden několikrát zhruba.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.

Prakticky vůbec, to kdyžtak řeší manažeři.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

Asi vůbec. Manažeři si dokážou poradit sami. Není potřeba, abych to nějak řešil.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen (pokud je vyřešen)?

V řádu pár dní, když tím myslím, jakože nejpozději. Takže velice rychle.

Příčiny konfliktů

Uved'te, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – podřízení manažeři, řadoví zaměstnanci, Vy sám.

Já sám snad ne, alespoň se o to snažím, ale to by měl spíš posoudit někdo jiný. U těch podřízených a manažerů... To je těžké... Asi tak půl na půl... Nemyslím si, že jedni vytvářejí konflikty častěji než druzí.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

No, spíše to víc souvisí s tou prací, takže více pracovního.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeři nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Rozhodně pracovního.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

No, když mám něco vybrat, tak nejvíce asi když nepracují, neodvádí práci, kterou mají.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

Mám pocit, zda jsem Vám už na tuto nebo podobnou otázku neodpovídal... Nejvíce způsobuje konflikty mezi nimi to, že manažeři je kontrolují, jak pracují a ve velkém množství případů neudělali to, co udělat měli... Kvůli tomu se dohadují asi nejčastěji. Některým dokonce vadí, že je manažeři vůbec kontrolují.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací?

Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Máme jasně nastavená pravidla, ohledně všeho... Není tu tedy v tomto ohledu prostor pro nějaký individualismus, takovéto „uděláme si to podle sebe“.

Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Jo, zjistit příčiny, proč ke konfliktu došlo, je myslím jedna ze základních věcí.

Řešení konfliktů

V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Nezapojují, až na nějaké výjimky. Takže většinou se nezapojují, když nejsou účastníky.

Zapojujete se Vy sám?

To je spíše starost manažerů. Přidám se opravdu výjimečně.

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

To jsem teď říkal, je to jejich práce hlavně, takže se určitě přidávají.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Taktéž manažeři.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

Kdo většinou? Manažeři. Je to dáno především tím, že oni ti konflikty řeší daleko více častěji než já.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

Ne vždy, ale ve většině případů ano.

Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

Řekl bych, že neopakují.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Když se o tom konfliktu dozvíme, tak ho řešíme.

Takže...

Takže včas, když je to možné.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Myslím, že to je půl na půl, vždy bude jedna strana spokojená a vždy jedna nespokojená.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

To je stejné, jestli konflikt vyřeším já nebo někdo jiný, jak jsem Vám teď říkal, půlka bude spokojená, půlka ne, to nemá vliv na to kdo to vyřešil.

Někaké techniky, dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

Ale jo, to znají nějakým způsobem.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Ano, určitě většinou znají.

Znáte nebo neznáte je Vy sám?

Ano, v minulé firmě jsem měl školení zaměřené na konflikty, takže doted' z toho čerpám.

Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty.

Záleží jaký konflikt, s jakou osobou... Není žádné univerzální řešení, které bych požíval.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení manažeři?

Ti také nemají vyloženě nějaký styl řešení, který by požívali vždy. Samozřejmě, že se snaží najít takové řešení, aby co nejméně poškozovalo účastníky a co nejméně poškozovalo další pracovníky, kterých se to netýká.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

Dost často si trvají každý na svém, nechtějí ustoupit. Každý má svoji pravdu a chce to vyřešit podle svého.

Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediace, facilitace, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

To ne, nejsou využívány.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

Manažeři je asi znají, zaměstnanci ne.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Občas ano. Ale většinou případů se to řeší jinak.

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

Sami ne, ale když nějakým způsobem tu dohodu vymyslím já nebo manažeři, dejme tomu, že se asi dá dohodnout na něčem. Ale sami ne.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vaším podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Ano, jasně, mají moji plnou důvěru.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

Řekl bych, že mám důvěru obou.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Ano, takhle to řeší, víceméně jsem to už říkal, jak jste se ptal, jakým způsobem řeší konflikty.

Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

To je jasné, že se je snažíme vyřešit vždy v celém rozsahu a efektivně. Ale vždy to tak nejde nebo se to nepovede. Takže jednoznačně Vám to říct nemohu, záleží to na mnoha věcech, je to jak kdy.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

Asi jako s tou spokojeností jak jste se ptal... Jedni to budou považovat za spravedlivé a druzí ne.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržíte nebo nedodržíte?

Možná, že do toho já nebo manažeři jdeme s tím úmyslem, ale kolikrát se to vyvíjí tak, nebo je to takový konflikt, kde se na nějakou stranu přidat musíme dokonce. Ale většinou to dodržíme.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Někdy ano, když to je třeba něco už závažnějšího.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

Ano, jak jsem teď říkal, když je to závažnější, už nás informují.

Pokud Vás nebo Vaše podřízené manažery informují, jak se zachováte?

Každého si vezmeme stranou a zvlášť si s každým promluvíme. Pak se promyslí, co dál, jak to vyřešit. Záleží, o jaký konflikt se přesně jedná.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

Rozhodně vědí.

Jaké mají případně možnosti?

Kromě mě tu je ještě můj asistent, zástupce a další 3 manažeři. Nemyslím si, že by tu došlo k tomu, že by někdo měl konflikt úplně se všema.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takového formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

Vyloženě nějaké formální postupy? To ne, to v naší firmě není.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

Ohledně konfliktů speciálně nemáme. Ale máme hromadnou skupinu na facebooku, kde se může debatovat o čemkoliv.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům? V případě, že dbají, jakým způsobem?

Tak na tuhle otázku snad ani nejde odpovědět jinak, než že se na to dbá, to bych byl sám proti sobě.

A jakým způsobem?

Snažíme se s nimi hodně otevřeně komunikovat, chovat k sobě všichni přátelsky, prostě se nebrat jako pracovníci ale více jako kamarádi, často pořádáme nějaké akce mimo práci a tak.

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Spíše více vědí, jak ty konflikty řešit, než jak jim předcházet.

Vědí to i podřízení manažeři a Vy sám? Máte se to případně u koho nebo z čeho dozvědět?

V rámci firmy se to není z čeho dozvědět. Já o prevenci něco vím, v minulé firmě jsem měl nějaká školení o konfliktech, bylo to dost užitečné. Manažeři rozhodně povědomí mají o nějakém přecházení.

Informujete nebo třeba školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

To ne, neškolíme zaměstnance.

A informujete či školíte Vy sám nějakým způsobem své podřízené manažery?

Já sám ne, ale každý z nich měl školení když šel na svou pozici, část pokud dobře pamatuji byla zaměřená i na konfliktní jednání na pracovišti.

Jaká jsou podle Vás pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Díky konfliktům je možné přijít na změny, které budou vyhovovat většímu záběru lidí.

Jaká jsou negativa řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Negativ je hodně. Problém vidím hlavně v času a energii, který do toho někteří vloží. Ten čas a energii by přitom mohli vložit hlavně do práce.

Příloha 13 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem prodejny č. 7

muž

Typy konfliktů

Můžete uvést, jakého charakteru se nejčastěji objevují konflikty na Vašem pracovišti z hlediska času, zda krátkodobé či dlouhodobé?

Asi obojí. I když možná víc těch krátkodobých.

Jakou mají konflikty na pracovišti míru závažnosti nebo jsou spíše bezvýznamné, malicherné?

Míra závažnosti našťestí není veliká, ale ani bych neřekl, že jsou všechny úplně malicherné, to také ne. Většina je takových malicherných až středně závažných.

Frekvence konfliktů

Dostáváte se do konfliktu častěji s řadovými zaměstnanci nebo s podřízenými manažery?

No, pokud musím vybrat jednu možnost... tak se zaměstnanci... S řadovými zaměstnanci. Ale to asi proto, že jich tu máme tolik.

Vyskytují se na pracovišti konflikty více s jednotlivci nebo se skupinami? Do jakých se dostáváte častěji Vy osobně?

S jednotlivci je to více, ale pokud vezmu ranní porady, pokud se tam někdy začneme třeba hádat, tam je to zase spíše skupinové u mě.

Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s řadovými zaměstnanci.

Téměř denně.

Uveďte frekvenci – jak často – se dostáváte do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery.

To je také na denní bázi. Ale jak říkám, většinou jsou to málo závažné konflikty.

Uveďte, jak často se dostávají do konfliktu mezi sebou navzájem řadový zaměstnanci a Vaši podřízení manažeři.

To samé, každý den tam něco proběhne, Tím nechci říct, že by jsme se tady jako vraždili, to vůbec.

Uveďte frekvenci – jak často – Vaši podřízení manažeři řeší konflikty řadových zaměstnanců.

Jako jejich konflikty? No, to je málo, tak několikrát do měsíce to může být.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců.

Asi dost podobně jako jsem teď říkal.

Uved'te, jak často řešíte Vy osobně konflikty řadových zaměstnanců s Vašimi podřízenými manažery.

Taky to je záležitost cca několikrát za měsíc.

Za jakou dobu je konflikt na pracovišti většinou vyřešen (pokud je vyřešen)?

Za jakou dobu? To je obtížné říct... Ale asi dochází k jeho vyřešení prakticky hned.

Příčiny konfliktů

Uved'te, kdo nejčastěji zapříčiňuje konfliktní situace – podřízení manažeri, řadoví zaměstnanci, Vy sám/a.

Ne, že by byli nějakí problémoví, ale řadoví zaměstnanci musím odpovédět.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci mezi sebou navzájem, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

Osobního tolik ne... pracovního charakteru.

Jakého charakteru je podle Vás nejčastější příčina konfliktů, do kterých se dostávají Vaši podřízení manažeri nebo Vy s řadovými zaměstnanci, z hlediska osobního nebo pracovního charakteru?

V největší míře to jsou konflikty toho pracovního charakteru.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostáváte Vy s řadovými zaměstnanci?

Když není uklizená prodejna další den, nepořádek ve skladu.

Jaká je nejčastější konkrétní příčina konfliktů, do kterých se dostávají řadoví zaměstnanci s Vašimi podřízenými manažery?

To je to samé. Také asi to je ten špatný úklid, je to u nás v poslední době tady takový nešvar. Musejí na to více manažeri dohlížet.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů u Vás na pracovišti, které souvisejí s organizací?

Které souvisejí s Vámi, s Vašimi podřízenými manažery, s řadovými zaměstnanci?

Asi jsou to peníze. Dříve i prodavači brali myslím poměrně slušný plat, ale v posledních letech se platy ve firmě moc nezvedali a vzhledem k platům jinde v obdobných obchodech jsou teď vyšší než u nás.

Ti, kdo řeší konflikt, zjišťují a analyzují nějaký způsobem příčiny daného konfliktu?

Nevím, jestli vždy ti, kdo ho řeší, ale já nebo manažeři je určitě zjišťujeme.

Řešení konfliktů

V případě, že řadoví zaměstnanci, pokud nejsou přímými účastníky konfliktu, tak se do konfliktu na pracovišti zapojují nebo nezapojují?

Řekl bych, že se příliš nezapojují, když se jich to netýká.

Zapojujete se Vy sám?

Ano, připojím se, ať se konflikt co nejdříve vyřeší.

Zapojují se Vaši podřízení manažeři?

Snaží se, určitě ano. Manažeři to řešit musí.

Kdo konflikt na pracovišti většinou řeší?

Hlavně ti manažeři že jo.

Jestliže dojde k vyřešení konfliktu, kdo konflikt většinou vyřešil?

Tak když ty konflikty nejvíce řeší manažeři, tak i oni je většinou také vyřeší, to je logické.

Jsou nebo nejsou konflikty na pracovišti vždy vyřešeny?

Ano, skoro vždy jsou.

Jestliže byl konflikt vyřešen, pak se většinou opakoval nebo neopakoval?

Jestli myslíte doslovně ty samé, ty se prakticky neopakují.

Uved'te, zda jsou konflikty na Vašem pracovišti řešeny včas nebo pozdě.

Rozhodně včas, je to přeci v zájmu všech ve firmě.

Jaká je míra spokojenosti nebo nespokojenosti účastníků s řešením konfliktů?

Asi moc velká nikdy není, převažuje asi ta nespokojenost dle mého názoru, ale do hlavy jim nevidím.

Je rozdíl mezi tím, když je konflikt vyřešen řadovými zaměstnanci, Vámi nebo Vašimi podřízenými manažery ohledně míry spokojenosti nebo nespokojenosti s řešením konfliktu?

Když si to dokážou zaměstnanci mezi sebou vyřešit, spokojenost bude jistě vyšší, když to řešení bude z jejich hlavy.

Techniky a dovednosti, jak řešit a zvládat efektivně konflikty, Vaši řadoví zaměstnanci znají nebo neznají?

Nechci říkat všichni, ale většina spíše nezná vyloženě nějaké techniky.

Znají nebo neznají je Vaši podřízení manažeři?

Jak kdo, ale znají je určitě více, než ti řadoví zaměstnanci.

Znáte nebo neznáte je Vy sám?

Ano, to je myslím samozřejmostí na mojí pozici.

Uved'te, jakým způsobem řešíte konflikty.

V klidu, nezvyšuji hlas, je potřeba si s daným někde stranou promluvit. Jde taky o to, co to je za konflikt, zda je daný zaměstnanec v právu, nebo ne...

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši podřízení manažeři?

Mám štěstí, že manažeři se snaží řešit konflikty pečlivě a promyšleně, žádná zbrklá řešení a snaží se být profesionální.

Jakým způsobem řeší konflikty Vaši řadoví zaměstnanci?

U nich se to dá rozdělit na dvě skupiny. Jedna skupina lidí je prostě taková rozumná, když jsou v konfliktu, snaží se dohodnout, pochopit druhou stranu. Ta druhá skupina lidí je úplný opak, u jakéhokoliv řešení, které není přesně podle nich, mají velký pocit ukřivdění a jsou naštvaní.

Existuje řešení konfliktů zprostředkováním, třetí stranou – mediací, facilitací, arbitráž. Jak jsou nebo nejsou tyto metody zprostředkování u Vás v organizaci využívány?

Jako vím, co myslíte, ale to se u nás nepoužívá.

Vědí nebo nevědí Vaši podřízení manažeři nebo řadoví zaměstnanci o co se jedná?

Můj názor je, že neví, to je moc odborné, ale třeba se pletu.

Nejvýhodnějším a nejefektivnějším výsledkem řešení konfliktu je dohoda. Při řešení konfliktu Vy a Vaši podřízení manažeři směřujete k dohodě nebo jiným výsledkům konfliktu?

Spíše ty jiné řešení.

Řadoví zaměstnanci k dohodě sami směřují nebo nesměřují při řešení konfliktů?

Že by sami směřovali k dohodě? Jako by to bylo fajn, ale tady to takhle u nich nefunguje.

Řešení konfliktů – management

Při řešení konfliktů Vašim podřízeným manažerům, kteří řeší konflikty řadových zaměstnanců, důvěřujete nebo nedůvěřujete?

Celkem ano.

Důvěřují nebo nedůvěřují podřízení manažeři a řadoví zaměstnanci Vám při řešení konfliktů?

U většiny zaměstnanců určitě důvěru nemám, u manažerů asi jo.

Manažeři by měli konflikty řešit takovým způsobem, aby nedocházelo k výraznému narušování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a atmosféry v organizaci. Uveďte, jak je toto u Vás v organizaci.

Rozhodně to řeší velmi podobně. Že to tak ale řešíte, neznamená taky, že to pak bude mít přesně ten efekt co jste chtěl. Někdy to prostě nefunguje, ať se kdokoli snaží jakkoliv.

Uveďte Váš názor na řešení konfliktů Vašimi podřízenými manažery a Vámi, ohledně míry efektivity řešení a rozsahu, v jakém je konflikt vyřešen.

Tak vzhledem k věci, co jsem Vám uváděl, že je řešíme včas, jsou vyřešeny a neopakují se, tak si myslím, že jsou řešeny efektivně a v celém rozsahu.

Pokud Vaši podřízení manažeři nebo Vy vyřešíte konflikt, považují to řadoví zaměstnanci za spravedlivé a objektivní?

To nejsem úplně schopný říct přesně, ale spíše ne.

Pokud manažer vstoupí do konfliktu řadových zaměstnanců, tak jako řídící, tlumící, zvládající faktor nebo jako arbitr a neměl by se přidávat na žádnou ze stran konfliktu – neměl by se stát sám účastníkem konfliktu. Vaši podřízení manažeři a Vy toto pravidlo dodržíte nebo nedodržíte?

Ne vždy to jde... Takže někdy ano, někdy ne.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a jsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

No, to minimálně, výjimečně spíš.

Pokud jsou řadoví zaměstnanci v konfliktu se svým kolegou a nejsou schopni tento konflikt sami vyřešit, informují nebo neinformují Vás nebo Vaše podřízené manažery o takovémto konfliktu?

V tomto případě už ano, ale stejně jen malá část z nich.

Pokud Vás nebo Vaše podřízené manažery informují, jak se zachováte?

Že jim pomůžeme ten konflikt vyřešit. Nenecháme to být přeci.

Pokud se řadoví zaměstnanci dostanou do konfliktu s Vašimi podřízenými manažery nebo s Vámi a nejsou tento konflikt schopni vyřešit sami, vědí nebo nevědí, kde nebo u koho vyhledat pomoc?

Ano, to není nic tajného.

Jaké mají tedy případně možnosti?

Možností má následující – může dát vědět jakémukoliv manažerovi, personalistce nebo area manažerce, ta je nejvýše postavená.

Předcházení konfliktům

Existují formální procesy řešení konfliktů – organizační postupy a předpisy jasně definované – formou manuálu nebo v jiné podobě. Ve Vaší organizaci takovéto formální procesy řešení konfliktů jsou nebo nejsou?

Manuál by se dalo říct, že tu je, teda spíše krátká zmínka o konfliktech... Ale to se asi nedá ani počítat, postupy nebo předpisy tady na toto nemáme.

V organizacích existují komunikační kanály mezi řadovými zaměstnanci a managementem ohledně řešení konfliktů. Ve Vaší organizaci takovýto komunikační kanál (v jakékoliv podobě) je nebo není?

Každý zaměstnanec se může na mě nebo manažery obrátit s čímkoliv, kontakty všichni máme a i kdyby ne, jsou na nástěnce vypsány. Ale jestli se ptáte na oficiální kanál ohledně konfliktů, tak takový speciálně zřízený tady není.

Dbají nebo nedbají Vaši podřízení manažeři na předcházení konfliktům?

Moc se nám nedaří předcházet konfliktům, to neznamená, že na to nedbáme, to dbáme, jen to asi úplně neumíme.

A jakým způsobem na to dbáte?

Hlavně ta, že zaměstnancům dáváme na vědomí, že se na nás kdykoliv mohou obrátit v případě jakýchkoliv problémů.

Vědí řadoví zaměstnanci jak předcházet konfliktům?

Většinou asi ne. Nejlepší je ale pracovat tak, aby žádné konflikty nevznikaly kvůli práci.

A co Vaši podřízení manažeři a Vy sám? Máte se to případně nějaký zdroj, u koho nebo z čeho dozvědět?

Ano, jasně, že to vím a manažeři ne všichni, tam je to jak kdo. Dozvědět se to můžou kdyžtak ode mě a pak taky jak jsme se bavili před chvílí, že máme od firmy takový ten manuál, ale o prevenci je tam toho málo a hodně obecně.

Informujete nebo třeba školíte Vy nebo Vaši podřízení manažeři ohledně možností k předcházení konfliktům řadové zaměstnance?

Nějaká školení na prevenci konfliktů nejsou pro zaměstnance, neškolím je. Ale každý manažer ho absolvoval, ale pravidelná žádná nejsou.

Jaká jsou pozitiva řešení konfliktů u Vás v organizaci?

Konflikt sebou může přinést vítanou změnu a pracovníci nebo firma sama se mohou rozvíjet.

A jaká jsou naopak negativa?

Zaměstnanci jsou pak na pracovišti pasivní.