

# Interpersonální konflikty na pracovišti a jejich řešení

David Kopeček

---

Bakalářská práce  
2014/2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: David Kopeček  
Osobní číslo: H12468  
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře  
Forma studia: kombinovaná  
  
Téma práce: Interpersonální konflikty na pracovišti a jejich řešení

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti interpersonálních konfliktů a mediace.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DeVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

STRNADOVÁ, Věra. Interpersonální komunikace: monografie. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 16.4.2015

  
.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu interpersonálních konfliktů na pracovišti. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je rozčleněna komunikace na verbální a neverbální, poté je podrobněji rozebrána interpersonální komunikace, neboť selhání tohoto vztahu tvoří základ konfliktů. Konfliktům je věnována další část práce, ve které jsou rozděleny podle formy a také jsou zde zmíněny styly jednání, řešení a předcházení konfliktům. Rovněž jsou zde zmíněny pojmy mediace a facilitace. V praktické části je provedeno vyhodnocení dotazníku, který je následně statisticky zpracován a vyhodnocen. Cílem této bakalářské práce je analýza výskytu konfliktů v interpersonálních vztazích na vybraném pracovišti.

Klíčová slova: konflikt, komunikace, styl jednání, interpersonální vztahy, styly vyjednávání.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis dealt with an analysis of interpersonal conflicts at a workplace. The work was divided into two sections including a theoretical and a practical part. In the theoretical part the communication was regarded from the point of view of verbal versus nonverbal communication. Moreover, in the aforementioned part the interpersonal communication was consciously discussed as the failure of this relationship was frequently the cause of the conflicts. Concerning the conflicts, they were also treated in the following part where they were divided into the groups according to their forms. The division of the conflicts was followed by the study of the behaviour styles, possible solutions of the conflicts and their prevention as well as the discussion of the concepts of mediation and facilitation. In the practical part the questionnaires were evaluated and its outcomes were analysed so as to correspond the aims of the bachelor thesis which was the analysis of the occurrence of the conflict in interpersonal relationships at a workplace.

Keywords: conflict, communication, behaviour styles, interpersonal relationships, negotiation styles.

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce PhDr. Heleně Skarupské, Ph.D. za cenné rady a připomínky k mé práci a také za čas, který mě věnovala. Dále bych chtěl poděkovat svým kolegům, kteří byli ochotni vyplnit dotazníky k této práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	14
1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	15
<b>2 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>17</b>
<b>3 KONFLIKT</b> .....	<b>19</b>
3.1 INTRAPERSONÁLNÍ KONFLIKTY .....	19
3.2 INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY .....	21
3.3 KONFLIKTY VE SKUPINÁCH NEBO MEZI NIMI .....	23
3.4 PŘÍČINY KONFLIKTŮ .....	24
3.5 VÝVOJ KONFLIKTŮ .....	27
3.6 STYLY JEDNÁNÍ V KONFLIKTECH .....	30
3.7 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ .....	33
3.7.1 Formy chování .....	34
3.7.2 Kroky řešení konfliktů .....	35
3.7.3 Mediace .....	35
3.7.4 Facilitace .....	36
3.8 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ .....	37
3.9 PŘEDCHÁZENÍ KONFLIKTŮ.....	38
<b>4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>42</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA PRACOVIŠTĚ</b> .....	<b>44</b>
<b>6 KVANTITATIVÍ VÝZKUM</b> .....	<b>47</b>
6.1 CÍLE PRÁCE .....	47
6.2 HYPOTÉZY.....	47
6.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU.....	47
6.4 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	48
6.5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DAT .....	48
<b>7 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU</b> .....	<b>51</b>
7.1 IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY .....	51
7.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	53
7.3 ANALÝZA KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI .....	58
7.4 MEDIACE A DALŠÍ ŠKOLENÍ .....	64
7.5 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	65
<b>8 VÝSLEDKY ANALÝZY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI</b> .....	<b>70</b>
8.1 SHRNUÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	70
8.2 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	71
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>77</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Andragogika může pomocí pohledu na racionální jednání v organizaci nabídnout teorii managementu rozšíření úvah o faktorech, které ovlivňují důsledky řešení konfliktů v pracovní skupině, uvádí Lužný (2013). Snaha vedoucích pracovníků předcházet pracovním konfliktům je pochopitelná. Manažerská technologie poskytuje návody, jak konflikt zvládnout v momentě, kdy vznikl. Bylo by přínosem najít možnosti, jak alespoň rámcově docílit toho, aby se stejný nebo podobný konflikt v totožné situaci neopakoval.

Jak dále upřesňuje Lužný (2013), nabízejí se tři kroky andragogického působení v oblasti práce, konkrétně při řešení sociálních konfliktů v pracovní skupině. Tyto kroky vedou k plynulejšímu zvládnání konfliktních situací ve firmách, a je možné uvažovat o jejich systematizaci. Prvním krokem je identifikace konfliktu, tedy dosažení jeho definice v dané sociální situaci. Druhým krokem je poznání a pojmenování možností řešení jednat v konkrétním firmním prostředí a také postupování v intencích současných manažerských technologií ve smyslu odstranění detekovaného konfliktu. Posledním, třetím krokem je za pomoci předchozích dvou kroků vytvoření takového systému ochrany z pozice managementu, aby podobným konfliktům, za podobné sociální situace, bylo možné předcházet.

Konflikty představují nedílnou součást našich každodenních životů, ať se jedná o drobné nedorozumění nebo zásadní konflikt jak v běžném životě, tak i pracovním. Každý člověk by měl mít základní znalosti v této problematice, protože konflikty pozitivní i negativní jsou na denním pořádku. Na pracovišti často lidé musejí vytvářet výkonné týmy a úspěšné řešení konfliktů ovlivňuje výsledky celého týmu. Vzdělávání zaměstnanců v této oblasti by tak mělo být základním krokem managementu, který chce dobře řídit své pracovní týmy.

Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno pracoviště vrtulníkové základny, kde zatím této problematice byla věnována pouze okrajová pozornost. Nebylo tedy dosud zjišťováno, v jaké míře se na tomto pracovišti konflikty vyskytují, jaké mohou být příčiny těchto konfliktů nebo jaké jsou jejich dopady na výkon celé pracovní skupiny.

Cílem této bakalářské práce je analýza výskytu konfliktů v interpersonálních vztazích na vybraném pracovišti. Pro splnění tohoto cíle je v teoretické části práci zpracována problematika komunikace na pracovišti, především potom oblast interpersonální komunikace a oblast konfliktů. Konflikty jsou v teoretické části rozčleněny na intrapersonální, interpersonální a ve skupinách nebo mezi nimi. Dále jsou zde popsány příčiny a vývoj konfliktů, styly jednání v konfliktech, řešení a důsledky konfliktů a v neposlední řadě také způsoby předcházení

konfliktům. Praktická část bakalářské práce se skládá z charakteristiky pracoviště, samotného kvantitativního výzkumu, výsledků výzkumu a především z výsledků provedené analýzy a doporučení pro praxi.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Lidé jsou bytosti společenské. U bytostí společenských je podle Mikuláščíka (2003, s. 18) komunikace jednou z nejdůležitějších potřeb života. Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Termín komunikace se používá v řadě různých vědních oborů, ale většinou spjatých s používáním nějakého jazyka.

Definicí by bylo možno uvádět celou řadu a některé je možno podle Strnadové (2011, s. 25) shrnout do těchto základních bodů:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování.
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem.
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Komunikace se podle Mikuláščíka (2010, 2001) může dělit podle různých kritérií:

- **Komunikace záměrná** – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje.
- **Komunikace nezáměrná** – komunikující nemá pod plnou vědomou kontrolou svůj komunikační projev (roztržitost, zabíhavost, opakování stále stejných slov).
- **Kognitivní komunikace** – logická, racionální, smysluplná, preferovány logické argumenty.
- **Afektivní komunikace** – prostřednictvím emočních projevů, tzv. působením na city.
- **Pozitivní či negativní komunikace** – každý projev má v sobě určitý hodnotící projev, který napovídá, zda objekt, komuniké nebo komunikant jsou pojmány pozitivně či negativně.
- **Intrapersonální komunikace** – může být formou vnitřní neartikulovatelné řeči nebo nahlas artikulovatelný projev.
- **Interpersonální komunikace** – znamená komunikace mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání.
- **Skupinová komunikace** – poněkud komplikovanější, neboť komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje, je více.
- **Masová komunikace** – obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, reklamní tisky, rozhlas, televize, internet.

- **Mezikulturní komunikace** – komunikace mezi příslušníky různých kultur, bourá bariéry mezi lidmi, sblíží obyvatel celého světa.
- **Komplementární komunikace** – reciproční komunikace z pozice doplňujících se rolí (lékař – pacient).
- **Zprostředkovaná komunikace** – prostřednictvím nějakého média (rozhlas, televize, internet, člověk jako prostředník).
- **Psaná komunikace** – prostřednictvím knih, novin, časopisů, zápisníků.
- **Elektronická komunikace** – pomocí počítače, notebooku, sociálních sítí.
- **Verbální komunikace** – prostřednictvím slovního projevu, naší řeči.
- **Neverbální komunikace** – slouží jako doplňující prostředek verbální komunikace, ale stačí sama o sobě k vyjádření postoje.
- **Komunikace činem** – svůj názor, postoj, pomoc můžeme vyjádřit i konkrétním činem.
- **Paralingvistická komunikace** – svrchní tóny řeči, tedy to, co nějakým způsobem hlasový projev moduluje.
- **Agování** – takový způsob, kdy oslovený člověk odpovídá neadekvátním způsobem, jako by reagoval na jiný stimul.

Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu nebo v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovatelně a neúmyslně, dodává Mikuláščík (2010).

Mezi pět hlavních funkcí komunikování lze bezpochyby zařadit podle Vybírala (2009) tyto body:

- **Informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit.
- **Instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát instruktážní funkce.
- **Přesvědčit** – zmanipulovat, ovlivnit, získat někoho na svou stranu.
- **Vyjednat** – řešit a vyřešit, dospět k dohodě.
- **Pobavit** – rozveselit druhého, rozveselit se, rozptýlit.

Podle zvolené funkce komunikace, tedy k čemu by komunikace měla sloužit, je vhodné zvolit adekvátní formu komunikace, jak dále uvádí Vybíral (2009). Především z toho důvodu, aby funkce komunikace byla splněna, komunikující subjekty si snadno porozuměly a nedocházelo například k nechtěným konfliktům.

Základní dělení komunikace, které se nejčastěji používá a které také nejvíce vystihuje potřeby klasifikace komunikačního procesu, je dělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy komunikace se navzájem doplňují, nebo dokonce může jedna suplovat druhou v plné míře.

## 1.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka, uvádí Vymětal (2008, s. 112) a dodává, že v širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná. Jedná se o mezioborový pojem, jímž se zabývají jednotlivé vědní oblasti, a to zejména lingvistika, filologie a filozofie.

Význam verbální komunikace je nepopíratelný, píše Mikuláščík (2003) a dále myšlenku rozvíjí v tom, že je nezbytnou součástí společenského života, je nezbytnou podmínkou myšlení. Specifičnost užívání jazyka je dána i osobnostními zvláštnostmi, rysy osobnosti, kdy introvert mluví málo, a když mluví, tak klidně a tiše. Na druhou stranu extravert mluví hodně, většinou řekne vše, co má na srdci. Egoista mluví hlavně o sobě, autokrat prosazuje tvrdě své názory a myšlenky, nepřipouští diskusi. Submisivní osobnost se naopak poddává, nestaví se do opozice a liberál je nestranný, lhostejný, k problémům nemá potřebu se vyjadřovat.

Podle Mikuláščíka (2003, str. 117) rozlišujeme tyto čtyři základní komunikační styly:

- Konvenční komunikace – mluví se krátce, jde o větší distanc mezi lidmi.
- Konverzační komunikace – výměna informačních zajímavostí, jde o vyplnění času.
- Operativní komunikace – v asymetrických vztazích, jasně vymezené role a závislost.
- Osobní intimní komunikace – jde o naplňování citových vztahů, o lásku, nenávisť.

K dotváření významu jazyka napomáhají paralingvistické aspekty verbálního projevu, dále upřesňuje Mikuláščík (2001), kam můžeme zařadit hlasitost verbálního projevu, kdy intenzita projevu určuje, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný. Dalším aspektem je výška tónu řeči, která ovlivňuje, jak bude naše zpráva vnímána. Je prokázáno, že přesvědčivěji a důvěryhodněji působí hlas hlubší, posazený v nižší poloze. Na rychlosti verbálního projevu je potřeba zaměřit tempo řeči, vhodně jej měnit, zejména s ohledem na to, co říkáme. Významné nebo obtížnější informace je třeba sdělovat pomaleji a důrazněji. Objem naší řeči znamená množství slov, které člověk v průměru vyprodukuje za určité časové období. Plynulost řeči, pomlky, frázování přispívají k účinnosti projevu, zejména

správné členění slov a pomlk v podobě frázování upřesňuje to, jak má být chápán obsah zprávy. Intonace, proměnlivost hlasového zabarvení, melodičnost bývá často projevem emočního prožitku, který do své promluvy vkládáme. V neposlední řadě je také důležitá kvalita řeči, kde se jedná o to, v jaké míře je sdělení věcné a srozumitelné a zda tedy je sdělení přiléhavé k tomu, o čem vypovídá, anebo odtažitě.

## 1.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování, tvrdí Jiřincová (2010, s. 95). Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav. Neverbální komunikace může verbální v určitých případech zcela nahradit, může ji zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam. Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát větší.

Mezi neverbální komunikaci podle Mikulášťika (2010) patří následující výrazové prostředky:

- **Oční kontakt** – pokud se chcete s někým seznámit či vás někdo přitahuje, zprvu se to snažíme dát najevo zejména svým pohledem.
- **Mimika** – pomocí drobných svalů v obličeji je možné vytvořit bezpočet nejrůznějších výrazů. Jimi je možné vyjádřit, zda je člověk šťastný, bezradný, vztekly atd.
- **Haptika** – tímto výrazem se označují dotyky, které taktéž komunikaci provází. Běžné je pohlazení, pokud nám je někdo blízký či jej chceme podpořit, uklidnit. Zcela specifickou a nezanedbatelnou úlohu má podání ruky. To patří mezi stěžejní prvky při kontaktu a měli bychom mu tedy věnovat pozornost.
- **Posturika** – tímto pojmem rozumíme držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, nohou, hlavy, konfigurace všech částí těla a směr natočení těla.
- **Kinezika** – každý jedinec má své specifické pohyby, podle nichž se dá poznat už na dálku. Ale je třeba vycházet z kontextu a porovnávat celkové neverbální chování.
- **Proxemika** – označení pro vzdálenost při komunikaci, a to ve směru především horizontálním, ale také ve směru vertikálním. Každý potřebuje určitý prostor, aby se cítil pohodlně. Tento prostor je relativní a individuálně i kulturně odlišný.



- **Teritorium** – při komunikaci se každý člověk určitým způsobem brání. Některé lidi v něm respektujeme, jiné odmítáme, například natočením těla, přehlížením osoby, nepřipouštěním osoby ke slovu.
- **Rekvizitové prostředky a celkový image** – mezi rekvizitové prostředky patří brýle nebo tužka, se kterou si komunikující hraje. Celkový image je dotvářen tím, jak je člověk oblečen, jaký má vkus, jak je upraven, učesan, zda je čistý a svěže voní.
- **Prostředí** – vypovídá o člověku hodně. Podle jeho zaměření např. na pořádek, zda má smysl pro rodinu, jak je zaměřen na svou práci, jaký má přehled o tom, co řídí, to vše nám pomáhá udělat si hned představu o tom, jaký je to člověk.
- **Gesta** – bezděčné pohyby rukou obvykle provází každý slovní projev. Jde jen o to, jak jsou přiměřená dané situaci. Jako u ostatních složek je důležité, aby gesta podporovala vyřčené a nebyla s ním v rozporu.

Komunikace je tedy složitým procesem probíhajícím mezi lidmi jako společenskými bytostmi, která plní několik důležitých funkcí. Komunikaci lze dělit podle různých kritérií, kdy nejčastějším členěním je rozdělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy komunikace mají své specifické projevy a charakteristiky, jejichž využití může vést jak k vřelému stylu komunikace, tak naopak také ke konfliktům, a to především v prostředí interpersonální komunikace.

## 2 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola je podrobněji zaměřena na interpersonální komunikaci, což je komunikace mezi dvěma osobami, které mají mezi sebou nějaký vztah a navzájem se ovlivňují svými sděleními. Podle této definice DeVita (2001) je téměř nemožné, aby komunikace mezi dvěma lidmi nebyla interpersonální, protože mezi nimi vždy nějaký vztah existuje. Způsob rozčlenění lze vyjádřit tzv. v kontinuu od relativně neosobní, kde se nachází konverzace mezi dvěma lidmi, kteří se vůbec neznají, například mezi prodávajícím a zákazníkem. Opačem je potom vysoce osobní komunikace, která probíhá mezi lidmi důvěrně spojenými, například mezi otcem a synem.

Obecně každý vztah začíná povrchní komunikací, pak jestliže vznikne určitá sympatie, podnikají obě strany další kroky k rozvoji vztahu. Jak uvádí ve své knize Mikuláščík (2010), na základě výzkumů bylo potvrzeno, že celý proces rozvoje vztahů probíhá v těchto několika krocích:

- **Počátek vztahu** – vytváří se první dojmy, na jejichž základě se posiluje nebo neposiluje rozhodnutí, zda vztah dál rozvíjet.
- **Sondování** – vyvíjení úsilí obou stran k zjišťování zájmů a zkušeností.
- **Zintenzivnění vztahu** – začíná sebeodhalování, komunikace je plná náznaků, kterým rozumí jen oni dva, rozvíjí se silná vzájemná důvěra.
- **Přizpůsobení se** – dá se označit jako hluboký a vážný vztah.
- **Vznik vazby** – partneři dávají najevo, že jejich vztah je natolik opravdový a hluboký, že jej chtějí institucionalizovat.

V některých případech ovšem dochází k selhání vztahu. Proces selhávání vztahu nebo jeho zhoršování popisuje Mikuláščík (2010) v těchto pěti fázích:

- Postupné odlišování.
- Omezování se a sebekontrola.
- Stagnace vztahu.
- Separace.
- Ukončení.

Každé budování vztahu sebou nese určité střety mezi jednotlivými účastníky. Pokud se setkají lidé, kteří mají různé názory, postoje a hodnoty nebo cíle, kterých chtějí dosáhnout, potom je jasné, že dochází ke konfliktům. Konflikty lze tedy označit za téměř každodenní

záležitost ať už v rodinném nebo v pracovním životě. Záleží ovšem na mnoha okolnostech, zda bude konflikt přínosem nebo naopak překážkou daného vztahu. Na pracovišti spolu tráví lidé mnoho času a své kolegy si nevybírají podle sympatií nebo společných názorů, proto je právě pracovní prostředí místem, kde ke konfliktům dochází poměrně často. Jejich průběh potom závisí na přístupu k nim, a to jak ze strany kolegů, tak také ze strany nadřízený a podřízený.

### 3 KONFLIKT

Konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout, definují Kubíčková a Rais (2012, s. 103) a dodávají, že konflikty jsou zdrojem změn, zabraňují stagnaci a ověřují mezilidské vztahy.

Fehlau (2003) obecně rozlišuje následující tři formy konfliktů podle toho, mezi kým se odehrávají:

- Intrapersonální konflikty.
- Interpersonální konflikty.
- Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi.

V následujících kapitolách budou jednotlivé formy konfliktů blíže charakterizovány.

#### 3.1 Intrapersonální konflikty

Jak uvádí Plamínek (2012, s. 17), intrapersonální konflikt působí v prostředí psychiky jednotlivého člověka. Jde do značné míry o oblast specialistů typu psychologů či psychiatrů, nicméně do styku s intrapersonálními konflikty a jejich projevy a důsledky přicházíme běžně i jako laici. Patří k nim například konflikty mezi úlohami, které jsou nám svěřovány, a naším svědomím, nebo konflikty různých rolí, které v životě hraje.

Baum (2009) upřesňuje, že mnohé konflikty, kterými s druhými lidmi procházíme, mají svůj původ ve vnitřních konfliktech a zápasech. K uspokojivému vyřešení vnitřního konfliktu se potřebujeme aktivně vypořádat s našimi vnitřními hlasy. Jestliže v této situaci tihneme ke stálému odsouvání rozhodnutí a právě učiněná rozhodnutí ustavičně revidujeme, pak je na čase pustit se do konfrontace se sebou samými. V poklusu nás drží dvě protikladné potřeby. Jedno jak druhé chceme stejně silně. Pohání nás následující dva protiklady.

- Chuť poznávat nové a přijmout výzvu.
- Touha po stálosti a bezpečí.

Dále Baum (2009) dodává, že obtížně dospíváme k rozhodnutí také při konfliktech svědomí. Naše hodnotové představy nám určují, co máme dělat nebo čeho máme nechat a kterým směrem se ubírat. Bohužel tyto hodnoty mohou být protikladné. K protikladným představám se drží ještě rozdílná přání. Čím důležitější pro nás tyto přání jsou, tím prudčeji se rozhoří vnitřní konflikt. Může vyplňovat naše úvahy po dny a měsíce a vést citění a myšlení jednou

tím, podruhé jiným směrem. Tak se stane, že večer uléháme na lůžko s pevným rozhodnutím a ráno procítáme zcela nejistí. A znovu se sami sebe ptáme, jestli jsme se rozhodli správně, a začínáme zase od začátku. Čím větší důležitost rozhodnutím přisuzujeme, tím větší máme potíže se zvažováním výhod a nevýhod. Lidé, kteří se snadno rozhodují, budou následovat impulz jedním nebo druhým směrem. Naopak ti, kteří potřebují více času, musejí často přestat velký vnitřní zápas, dokud se k rozhodnutí neprobojují.

Baum (2009) dále myšlenku rozvíjí a tvrdí, že k uspokojivému vyřešení vnitřního konfliktu se potřebujeme aktivně vypořádat s našimi vnitřními hlasy. Jestliže v této situaci tihneme ke stálému odsouvání a právě učiněná rozhodnutí ustavičně revidujeme, pak je načase pustit se do konfrontace se sebou samými. Konflikty někdy silně omezují naše vnímání a myšlení. Představy nových řešení, nové pří-stupy ke zvládnutí konfliktu nás napadají jen zdráhavě. Proto není ojedinělé, že v určité situaci nejsme schopni rozeznat zjevně přítomné možnosti. Kromě vypořádání se s našimi vnitřními hlasy další strategií řešení vnitřních konfliktů je vědomé hledání alternativ. Aby přicházející myšlenky nebyly ohodnoceny jako neproveditelné, je dobré si v prvním kroku nové návrhy zapisovat a shromažďovat. Tak se uvolní blok v myšlení způsobený vnitřním konfliktem a vznikne místo pro nová řešení.

Křivohlavý (2008) na tuto problematiku nahlíží z hlediska psychologického a v tomto duchu formálně rozděluje konflikty následovně:

- Konflikty představ.
- Názorů.
- Postojů.
- Zájmů.

Podle Křivohlavého (2008) označení „formálně“ znamená, že je samozřejmě nelze takto striktně oddělit, protože v praxi existují většinou konflikty smíšené, neboť se jednotlivé typy konfliktů mezi sebou překrývají, souvisí spolu, maximálně může jedna složka převažovat nad ostatními. Je však dobré si v konfliktních situacích tyto čtyři složky uvědomovat a případně také identifikovat zúčastněnou protivníkovu i svou hlavní složku v konfliktu.

Konflikty představ vycházejí z různého vnímání jedné věci dvěma lidmi, jak dále uvádí Křivohlavý (2008). Je to dáno jednak rozdílnými fyzikálními skutečnostmi (každý může být jinak vysoký, dívat se na věc z jiné pozice, být krátkozraký, barvoslepý, apod.), jednak rozdílnými zkušenostmi obou osob (na základě nichž si vnímané skutečnosti vykládají) a jednak

rozdílným motivačním pozadím vnímání. Nemluvě o zkreslení v průběhu zpracování vjemových informací prostřednictvím očekávání, fantazie, nebo předsudků. Konflikt tedy nastává v okamžiku, kdy dva lidé mají o jedné věci různou představu.

Názor definuje Křivohlavý (2008) jako spojení určité představy s hodnotícím soudem. Podle něj je tento druh konfliktů ve společnosti nejvíce známý, diskutovaný a svým způsobem i uznávaný jako něco přirozeného. Vznik názoru je velmi komplexní, zasahuje do něj osobnost člověka, jeho zájmy, znalosti a hodnoty. To vede ke vzniku různého názorového hlediska dvou osob a z něho pramenící konflikt, přičemž žádný z názorů nemusí být špatný, jen je blízký tomu danému člověku.

Křivohlavý (2008) upřesňuje, že postojem se zde rozumí citově zabarvený názor. Z toho vyplývá, že jestliže se dalo ve sporu názorů nebo představ argumentovat fakty, zde to tak jednoduché není, a proto se v postojových konfliktech lidé mnohem obtížněji doberou ke společnému smíření a společné pravdě. Zvláště kvůli emoční zainteresovanosti obou účastníků, se takový postojový konflikt může zvrhnout až k útokům na osobu a sebevědomí toho druhého a po tomto aktu už se velmi těžko dochází ke smíření. Pokud mají soupeři alespoň podobný soubor základních životních hodnot, může to vyřešení konfliktu o něco ulehčit.

Poslední, avšak nejvíc závažný, je konflikt zájmů, dodává Křivohlavý (2008). Je to nejnebezpečnější forma konfliktu, protože při ní dochází k největším újmám, často i na zdraví, a velmi složitě se řeší. Nejčastěji je to forma „já nebo ty“ konfliktu, tedy souboje, a proto je velmi obtížné se dobrat kompromisu, ne však nemožné. Velmi záleží na osobnosti obou zúčastněných a situaci, ne vždy totiž musí dojít při konfliktu zájmů ke konfliktnímu chování, může dojít například k ustoupení, zmírnění, nebo nečinnosti. Zároveň však ne každý nesoulad zájmů, postojů, názorů, apod. musí vyústit v konflikt, někdy tyto složky nejsou hlavním předmětem vztahu mezi osobami, a tudíž ničemu odlišnosti nepřekáží. Konflikt obvykle vznikne až v okamžiku, kdy se lidé domnívají, že názory a zájmy jiných ohrožují jejich vlastní.

### **3.2 Interpersonální konflikty**

Jak uvádí DeVito (2008, s. 224) interpersonální konflikt je nesoulad mezi nějak spojenými jednotlivci. Slovo „spojenými“ přitom zdůrazňuje transakční povahu interpersonálního konfliktu, tj. skutečnost, že stanovisko jednoho účastníka ovlivňuje druhého účastníka. Proto

jsou stanoviska v interpersonálním konfliktu do určité míry ve vzájemném vztahu a do určité míry neslučitelná.

Podle DeVita (2008) se na úkolech ve skupinách podílejí odlišné osobnosti, proto často dochází ke sporům, konfliktům. Avšak při otevřené komunikaci ve skupině mají členové větší zájem pracovat nejen pouze ve vlastní prospěch, ale i ve prospěch ostatních. Konflikty nabývají podoby tvořivého srovnávání možných alternativ řešení. Úspěch skupiny je závislý na tom, jak vedoucí a členové zvládají své úlohy, jak řeší jednotlivé problémy. Jestliže se skupina dostane do situace, kdy členové pocítují, že něco není v pořádku, nastává zmatek, nedorozumění – tehdy se musí všichni zamyslet nad tím, kdo působí negativně a jaký postup zvolit k nápravě. Když problém nevyřeší, negativní vývoj bude pokračovat a členové skupiny budou nespokojeni.

Přístupy řešení problému podle Mikulášťika (2001) jsou následující:

- **Konvergentní (lineární) přístup** – problém se identifikuje, navrhnou se možné alternativy řešení, vyberou se ty, které vypadají jako potencionálně nejrealističtější. Pokud je některá alternativa vybrána, postupuje se podle ní a po určité době se přehodnotí, zda je efektivní v ní pokračovat nebo udělat nějaké korekce.
- **Divergentní přístup** – je mnohem otevřenější a flexibilnější, důležité je uvědomit si, že neexistuje pouze jedno správné řešení problému, zvolí se více řešení. Důraz se klade na odlišnost názorů. Pro většinu lidí je tento přístup obtížný, neboť byli vychováni ve školském systému, který byl zaměřen konvergentně a oceňoval studenty na základě jedné správné odpovědi.

Jak uvádí Nový a Surynek (2006, s. 161) existuje pět modelů interpersonálních konfliktů:

1. **Konflikt mezi dvěma „ano“ (apetence – apetence)** – jedinec se rozhoduje mezi dvěma stejně pozitivními předměty, hodnotami, činnostmi, jichž však nemůže dosáhnout současně, volba jedné vylučuje druhou. Příkladem může být studium na dvou školách zároveň nebo výkon dvou náročných profesí. Tento druh konfliktů není příliš nepříjemný (síla konfliktu je malá).
2. **Konflikt mezi dvěma „ne“ (averze – averze)** – jedinec se rozhoduje mezi dvěma negativními předměty, hodnotami, cíli. Musí volit mezi dvěma zly, vážít, které je pro něj přijatelnější. Příkladem je výběr ze dvou oborů nebo zaměstnání, z nichž se mu nelíbí ani jedno. Tento druh konfliktů je vždy nepříjemný (síla konfliktu je největší).

Jedinec většinou určitou dobu kolísá, hledá únik, třetí řešení. Dojde-li k rozhodnutí pro jeden z nepříjemných cílů, nastává po čase znovu stav nerozhodnosti a váhání.

3. **Konflikt mezi „ano“ a „ne“ (apetence – averze)** – jedince něco na předmětu, hodnotě, činnosti přitahuje, avšak něco zároveň odpuzuje. Například jedince přitahuje atraktivní profese a odpuzuje značná námaha spojená se získáním odborných znalostí. Z větší vzdálenosti převládá orientace na „ano“, se zkracováním vzdálenosti zesiluje tendence k opuštění cíle (síla konfliktu je střední).
4. **Konflikt pozitivní apetence a negativní indukce** – lze jej vyjádřit větou „je to nepříjemné, ale musím“. Příkladem může být půjčení peněz kamarádovi, které sám právě potřebuji.
5. **Konflikt negativní apetence a pozitivní indukce** – lze jej vyjádřit větou „je to příjemné, ale nesmím“. Jako příklad lze uvést touhu odpočívat na úkor zvýšené práce ostatních.

Výrost a Slaměník (2008, s. 306) uvádí, že interpersonální konflikty jsou tedy konflikty mezi dvěma nebo více osobami. Aktéři v tomto případě vystupují jako individuální osoby, které jsou nositeli vlastních názorů, postojů, sledují vlastní cíle apod. Obvyklým významným zdrojem těchto konfliktů je odhadovaná osobní ztráta.

Interpersonální konflikt je součástí každého interpersonálního vztahu, ať jde o vztah mezi rodiči a dětmi, sourozenci, přáteli, manželi nebo spolupracovníky, jak uvádí DeVito (2008, s. 224) nebo jde o konflikty generační, komunitní, politické, obchodní, sousedské, mezinárodní a další, které zmiňuje Plamínek (2012, s. 17). DeVito (2008) dále tvrdí, že jestliže ve vztahu neexistuje žádný konflikt, je tento vztah pravděpodobně neživý nebo bezvýznamný.

### 3.3 Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Baum (2009) uvádí, že při konfliktech ve skupině platí stejné předpoklady jako mezi dvěma lidmi, avšak připojují se další aspekty. Od tří osob je už možné vytvářet koalici a vylučovat druhé. Proto je při skupinových konfliktech zvláště cítit působení moci a kontroly. Nebezpečí konfliktů se objevuje, jestliže k párovému vztahu přibude třetí osoba. Další osoba také přispěje ke změně kvůli novým vztahům, které k ní původní členové páru navážou.

Podle Gillernové (2008) struktura aktérů skupinových konfliktů je složitější, než u interpersonálních konfliktů. Tyto konflikty mohou vznikat jak v malých sociálních skupinách, tak i



ve velkých sociálních skupinách. V jejich rámci můžeme specifikovat konfliktní situace, ve kterých se střetávají tyto subjekty:

- Jedinec (člen skupiny) a skupina.
- Jedinec (nečlen skupiny) a skupina.
- Dva členové skupiny – v tomto případě je důležité, že konflikt probíhá ve skupinovém kontextu.
- Více členů skupiny – v tomto případě mohou vystupovat jako samostatní aktéři nebo mohou vytvářet mikrokoalice. Opět je však třeba upozornit na důležitost významu existence skupinového kontextu, v jehož rámci konflikt probíhá.

Jak píše Výrost a Slaměník (2008), konflikt mezi skupinami je často intenzivnější než konflikt mezi jedinci, protože tu působí další fenomény spjaté se vznikem a existencí skupiny, jako jsou např. sociální identita, deindividualizace, sociální zahálení, pocit vzájemnosti a skupinová polarizace. Při charakterizování meziskupinových konfliktů vystupuje do popředí skutečnost, že aktéry uvedených konfliktů jsou sociální skupiny, přičemž můžeme i v tomto případě rozlišovat konflikty mezi malými a velkými sociálními skupinami. Významným zdrojem těchto konfliktů je odhadovaná ztráta skupiny.

Konflikty lze tedy členit na dvě základní skupiny, a to konflikty intrapersonální a interpersonální, které se dělí na konflikty mezi dvěma lidmi a konflikty skupinové.

Na pracovišti se nejčastěji objevují právě interpersonální konflikty a v případě několika pracovních skupin také konflikty mezi skupinami. Konflikty intrapersonální si na první pohled netýkají přímo pracoviště, ale při hlubším zkoumání zjistíme, že jejich vyřešení má často také vliv na různá pracovní rozhodnutí.

Konflikty vznikají z různých příčin a od toho se potom odvíjí jak závažnost konfliktu, tak také možnosti jeho řešení. Proto je následující kapitola věnována právě příčinám konfliktů.

### **3.4 Příčiny konfliktů**

Jak uvádí Čápková (2000), každý konflikt vzniká jako výraz přání, touhy, chtění jednotlivců nebo skupin, dostat, dosáhnout něčeho pro sebe. Je to soutěž o zisk nebo podíl na omezených zdrojích – materiálních, mocenských, o zisk citový, o prestiž, uznání, o „místo na slunci“ nebo také o prosazení „své pravdy“. Poněvadž si lidé nepřestanou konkurovat, zdroje konfliktů nezmizí. Lidé mají nejen potřebu sebeprosazení, ale také potřebu společenského přijetí, potřebu lásky a přátelské pozornosti druhých. I o ty je možné soutěžit. Společenská

kultura a morálka nastavují pravidla a normy, stanovují jakási „pravidla hry“. Konflikty mají často věcnou příčinu – například dvě skupiny pracovníků chtějí získat novou technologii, ale společnost má peníze na vybavení jen jednoho pracoviště. Tento ryze racionální zdroj konfliktu brzy přeroste v city silně ovlivněný problém. Skupina, která nedostala, co chtěla, případně na co měla dokonce morální právo, se cítí ukřivděna, zneuctěna. Zmocní se jí strach, že není pro společnost perspektivní, tuší nebo ví, že její výdělků mohou být menší, případně může být zrušena. Pocity urážky a strachu vyvolají řetězovou reakci dalších negativních emocí: závisti, nepřátelství vůči skutečně nebo domněle zvýhodněné skupině i proti těm, kdo tak rozhodli, pocity frustrace a sklíčenosti střídané zlobou a touhou po po-mstě. Její výkonnost a kvalita práce upadají, lidé jsou vzájemně méně přátelští, vyskytují se drobné podvody, vyšší nemocnost, lidé přenášejí svůj stres i do svých rodin. Jistě, fakt, že novou technologii dostala pouze jedna skupina, obvykle nevede k takto vyhoceným stavům. Ovšem v současném období nutnosti restrukturalizace řady podniků i organizací je vhodné počítat s tím, že dokonce menší známka neperspektivnosti nějakého pracoviště může vést k velmi vážným konfliktům s dramatickými následky.

Potenciál pro různé konfliktní situace představují naše rozdílnosti. Různá očekávání a zájmy, názorové odlišnosti a chybějící sympatie nabízejí pro konflikt dostatek podnětů. Příčinou konfliktů mohou být tedy tyto rozdílnosti jednotlivých partnerů v konfliktu. Baum (2009) příčiny konfliktů dělí do několika skupin:

- **Když se názory rozcházejí.**

Zde je spouštěčem různé vnímání a posuzování, označujeme to jako názorovou rozdílnost. Každý vidí své hledisko jako to správné a snaží se o něm přesvědčit druhého. To se stává, jestliže více lidí vnímá zcela jinak tutéž situaci, totéž chování, stejnou skutečnost nebo děj.

- **Když se střetnou zájmy a cíle.**

Rozdílené zájmy rychle vyvolávají konflikty. Je tomu pokaždé, jsou-li protichůdné a neslučitelné.

- **Když cesty k cíli nejsou stejné.**

V případě tohoto konfliktu se sice všichni shodnou ohledně cíle, ale dojde ke sporu o způsob, jakým má být cíle dosaženo.

- **Když vede ke konfliktům vztah.**

Rozhodující úlohu zde hrají naše city. I když to vypadá, jako by existoval objektivní důvod ke konfliktu, bývá většinou jen zdánlivý. Ve skutečnosti jde o to, že někoho nemůžeme vy-  
stát.

- **Když dojde k hádce kolem rozdělování.**

Zdroje jsou omezené, proto se každý snaží dostat z koláče svůj podíl. Mezi zdroje patří ma-  
teriální skutečnosti, za které můžeme považovat peníze, majetky a posty, může však jít také  
o nehmotné záležitosti jako uznání, pozornost a náklonnost.

- **Když si role protirečí.**

Ke konfliktům opakovaně dochází, jestliže převezmeme více rolí, které od nás vyžadují  
různé způsoby chování. Čím více se přitom role kříží, tím silněji narůstá konfliktní potenciál.

- **Když jsou stanoveny hranice.**

Zcela zaručený zdroj konfliktů představuje odmítání: každá situace, ve které jsme nuceni  
stanovit hranici nebo se s nějakou hranicí vyrovnat. Říkáme ne, protože něco nejsme schopni  
dělat nebo to dělat nechceme. To bývá téměř vždy podnětem ke konfliktu.

Shweta a Srirang (2012) uvádějí následující čtyři příčiny konfliktů na pracovišti, a to indi-  
viduální rozdíly, mezilidské vztahy, organizační faktory a vztahy mimo pracoviště:

- **Individuální rozdíly** – každý zaměstnanec nebo manažer má jinou osobnost. Indi-  
viduální rozdíly odrážejí způsob, jakým vyvstane konflikt na pracovišti. Kromě toho  
se jedinci také liší postoji, názory, přesvědčením, kulturou, emoční stabilitou, vzdě-  
láním, pohlavím nebo jazykem atd.
- **Mezilidské vztahy** – zaměstnanci očekávají důstojné mezilidské chování od svých  
vedoucích týmů nebo manažerů, které je založené na vzájemném respektu a rovnosti.  
Podobně vedoucí zaměstnanci také očekávají slušné chování od podřízených na pra-  
covišti. Absence takového jednání zpravidla vede k interpersonálním konfliktům.
- **Organizační faktory** – existuje několik organizačních faktorů, které přispívají ke  
konfliktům na pracovišti. Lze mezi ně zařadit například byrokracii, nefunkčního ve-  
doucího, vnímanou organizační nespravedlnost, obtěžování a sexuální zneužívání  
nebo šikana na pracovišti.

- **Vztahy mimo pracoviště** – konflikt může nastat, i když členové skupiny nepocítují rozdíly v cílech, zájmech nebo motivaci. Konflikty mohou vyplývat z osobních, intra-organizačních nebo vnějších prvků, které nemusejí být přímo spojeny s profesí.

Konflikt sám o sobě není pouze okamžitá situace, hádka nebo diskuze dvou partnerů. Konflikt se dá označit za proces, který na základě svého průběhu a také délky trvání má svůj vývoj a probíhá v jednotlivých etapách.

### 3.5 Vývoj konfliktů

Jak uvádí Plamínek (2012), vývoj běžných konfliktů mezi lidmi má určité fáze, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase se tlumí a zaniká. Pochopitelně je dobré umět fáze rozpoznávat a nasazovat do nich vhodné preventivní a intervenční nástroje, jak konfliktu předcházet nebo jej regulovat.

Vývoj konfliktu popisují různí autoři. V této práci jsou vybrány dva přístupy. Baum (2009) popisuje konflikt jako stupňovitý proces, který má dvě roviny svého vývoje. Plamínek (2009) zase rozlišuje sedm fází konfliktu, ve kterých lze konflikt řešit pomocí různých metod.

Podle Bauma (2009) konflikt roste stupňovitě. Zde máme co dělat s mechanismy, které jsou velmi vzdálené rozumu a kontrole. Místo toho se o vlastní dynamiku stará střídavá hra negativních pocitů, interpretací a upínání se na partnera v konfliktu. Baum (2009) tedy rozděluje konflikty do dvou rovin, z nichž každá má ještě několik stupňů:

#### **První rovina konfliktu: Dohoda je ještě možná.**

##### 1. stupeň: Napětí.

Na začátku jsou různé názory, hodnoty, cíle nebo zájmy, které se střetnou. Stanoviska se zatvrzují, objevují se první malé útoky a popichování. Komunikace se utváří obtížněji, neboť i vnímání je stále jednostrannější.

##### 2. stupeň: Debata.

Konflikt opouští stále více věcnou rovinu a je dále veden na vztahové rovině. Stupeň konfrontace roste tím, že se přednostně polarizuje a převahu získává černobílé myšlení. Začíná boj o převahu v debatě.

### 3. stupeň: První činy.

Debata nevedla ke shodě. Proto na tomto stupni následují první činy. S ústupem komunikace vznikají další předsudky a nedorozumění. Chování druhé strany je interpretováno bez zkoumání příčin a širších souvislostí. Výsledek hodnocení se stává zaručenou pravdou. Strany se od sebe zřetelně vymezují, obsahy ustoupí do pozadí, empatie se ztratí.

### **Druhá rovina konfliktu: Vítězství je to nejdůležitější.**

#### 4. stupeň: Hledání koalicí.

Konflikt se rozšiřuje. Strany zúčastněné v konfliktu ve svém okolí aktivně hledají spojence, kteří by je v jejich stanoviscích podpořili. Kvůli tomu jsou do světa vysílány nepřátelské obrazy protivnickovy strany. Aby vlastní tvář neutrpěla újmu, je napadána hodnověrnost protivníka v konfliktu.

#### 5. stupeň: Otevřený útok a ztráta tváře.

Nyní už jde jen o to vyhrát. Přitom se vynakládá značné úsilí na dosažení toho, aby protivník ztratil tvář. Komunikace se začíná radikalizovat. Vlastní negativní podíly na konfliktu už nejsou rozeznatelné.

#### 6. stupeň: Vyhržování.

Jsou vznášeny požadavky a při jejich nesplnění se vyhrožuje sankcemi. Tím se dále zvyšuje tlak. Na řešení konfliktu z vlastních sil se už nedá pomyslet – na to už pocit vlastní hodnoty u všech zúčastněných příliš trpěl.

#### 7. stupeň: První přehmaty.

Nyní je důležité, aby škoda u druhého byla větší než ta vlastní. Za účelem vlastní ochrany se člověk snaží protivníkovi zabránit v uskutečnění hrozeb.

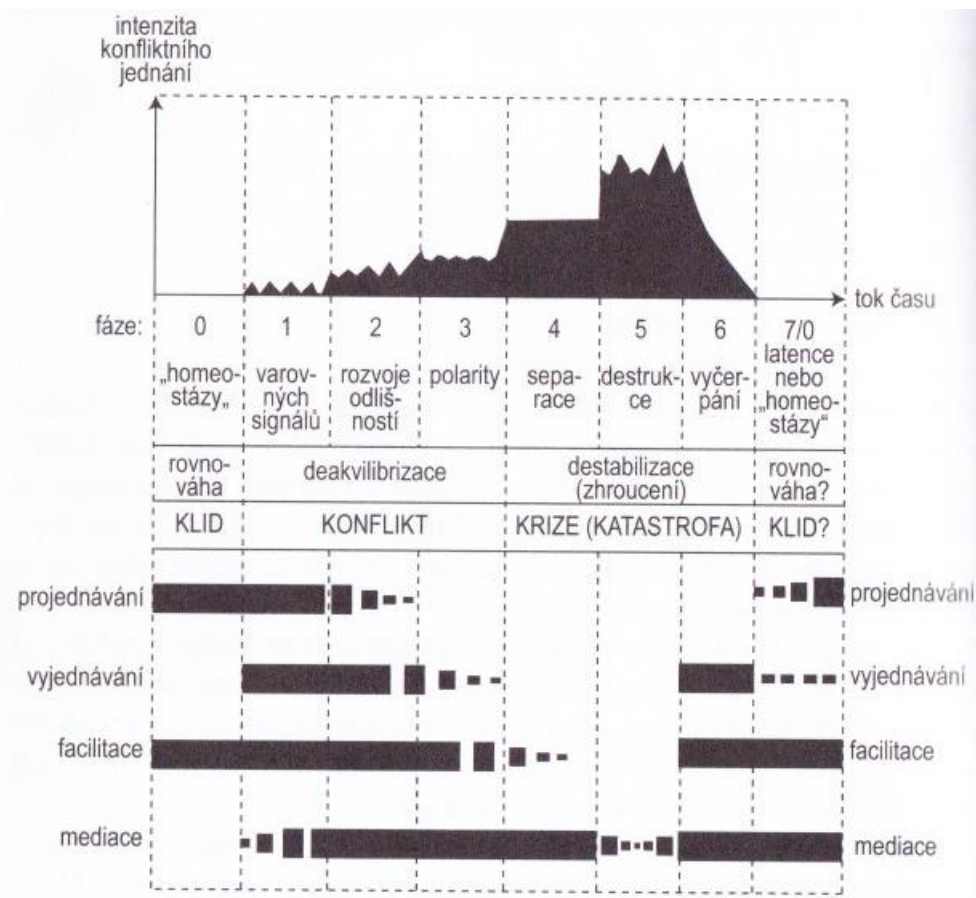
#### 8. stupeň: Zničit protivníka.

Nyní jde už jen o to druhého zničit a sám sebe zachránit. To nemusí mířit na samotného člověka. Útoky často míří do okolí, například na pracoviště.

#### 9. stupeň: Přijetí rizika sebezničení.

Konfliktní strany, které dospěly na tento stupeň, berou v potaz, že poškodí i své vlastní zájmy. Hlavní však je, že budou moci ublížit protivníkovi. Tak trpí obě strany.

Plamínek (2009) popisuje standartní vývoj konfliktu, jeho intenzitu, fáze a možné způsoby řešení v následující tabulce.



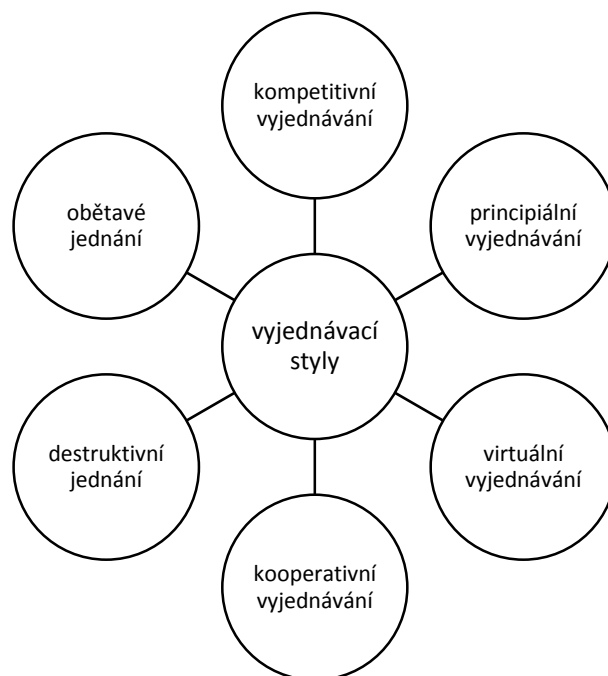
Obr. 1. Fáze konfliktu (Plamínek, 2009, str. 32)

Jak je tedy patrné, lze z obrázku, který uvádí Plamínek (2009), vyvodit, že za stavu klidu, tedy fáze 0 se začínají před viditelným vypuknutím konfliktu obvykle projevovaly varovné příznaky (1. fáze), které se mohou, pokud zůstanou nepovšimnuty, vyvinout ve stále přítomné odlišnosti (2. fáze). Konflikt je stále ještě možné řešit jako problém, ale právě v této fázi obvykle poměrně rychle získává vztahovou dimenzi a stává se sporem. Není-li konflikt řešen, odlišnosti se mohou vyvinout v polaritu (3. fáze). Věcné problémy jsou personifikovány, interakce nabývají charakteru kdo z koho, což je náročné a nemůže to trvat věčně. Právě proto má polarita tendenci přerůst v separaci (4. fáze) nebo v destrukci (5. fáze). Ve fázi separace spolu účastníci konfliktu přerušují kontakty. Pokud spolu účastníci konfliktu nemusí žít nebo pracovat, může být separace konečným stadiem vývoje konfliktu. Jestliže spolu mají něco společně vytvářet, konflikt se může vyvíjet vyhocením do destrukce (5. fáze), která může systém zlikvidovat nebo postupně přejít přes rozvoj únavových symptomů

do fáze vyčerpání (6. fáze). Neřešený konflikt, nezpůsobí-li zhroucení systému, pak přechází do fáze latence (7. fáze), která se může časem vrátit do stavu klidu a stability (0. fáze).

### 3.6 Styly jednání v konfliktech

Ze srovnání různých způsobů řešení konfliktů, které byly vymezeny v předchozí kapitole, vyšly nejlépe ty, které umožňují účastníkům rozhodovat o procesu i výsledku řešení, tedy vyjednávání a projednávání. Kritérium úspěchu určují styly vyjednávání (Plamínek, 2009), které jsou pro názornost uvedeny v následujícím grafu.



Obr. 2. Vyjednávací styly v konfliktu (Plamínek, 2009, str. 43)

Podle Plamínka (2009) lze tedy jednotlivé vyjednávací styly v konfliktu charakterizovat následovně:

- **Kompetitivní vyjednávání.**

Jde zcela o základní styl. Podle výše uvedeného obrázku spočívá v nárokování hodnot, tedy v úsilí naplnit maximum vlastních zájmů, a to třeba i na úkor druhých. Jeho podstatou je souboj, při němž je třeba opatrně uvolňovat a obratně získávat a vyhodnocovat informace,

kteřé mohou proudit od jednoho účastníka k druhému v neúplné podobě. Tento charakter činí z kompetitivního vyjednávání psychologicky velmi náročný proces.

- **Kooperativní vyjednávání.**

Tento styl spočívá ve vytváření hodnot. Místo toho, aby se účastníci konfliktu snažili mezi sebou rozdělit nějaký stálý objem hodnot, usilují o vytváření hodnot nových. Tento styl má sice nejvyšší potenciál pro uzavírání stabilních dohod, ale jde o styl slabý ve schopnostech se prosadit a velmi citlivý na nepohodu, protože je podmíněn důvěrou mezi jednajícími a hledání vzájemně výhodného řešení.

- **Principiální vyjednávání.**

Jde o žádoucí styl vyjednávání, který má něco, co předchozí dva styly neměly – vědomě se nezabývá mezilidskými vztahy. Pro tento styl platí pověstné „vlídně ve způsobu, tvrdě k práci“. Nejde o výhru nad protistranou, ale společnými silami dojít k dobrému řešení.

- **Virtuální vyjednávání.**

Často se lidé uchylují k virtuálnímu jednání tehdy, když potřebují nanečisto získat důležité informace, např. firmy takto občas pod záminkou různých výběrových řízení loudí z dodavatelů nápady na řešení určitých problémů.

- **Destruktivní jednání.**

Tento styl nejlépe vystihuje následující příklad, kdy měl manžel po rozvodu podle soudu prodat majetek a rozdělit se s bývalou manželkou. Majetek prodal za symbolickou cenu a žena i on dostali místo milionů jen desítky korun.

- **Obětavé jednání.**

Pravidelně bývá součástí nějakého většího celku, taktikou v rámci strategie. Více či méně okázalá obětavost bývá v sousedských vztazích na našich vesnicích.

Plamínek (2009) dále uvádí, že styly jednání se volí podle toho, co považujeme za úspěch. Chceme-li jednostranně vyhrát, pomůže nám kompetitivní styl. Při tomto stylu rozhoduje schopnost využít informace a demonstrovat sílu. Při kooperativním jednání rozhodují vzájemná důvěra a kreativní schopnosti. Také má tento styl podle toho, zda je nebo není spolupráce symetrická, nejvyšší potenciál dosáhnout kvalitních dohod i způsobit hluboké zklamání. Při principiálním jednání rozhoduje míra depersonifikace a vneseného pořádku. Prin-



cipiální vyjednávání je vlastně extraktem racionálních postupů obsažených v soutěži a spolupráci. Je také jejich výbornou alternativou a oba přechozí styly v ně často přechází, když se možnosti vyjednávání založeného na lepších či horších vztazích vyčerpají. Při obraně proti virtuálnímu vyjednávání je třeba hledat příčiny a meze neochoty dohodnout se. Virtuální volba je dána situací nebo zadáním. Nikdo nepůjde marnit čas jednáním bez důvodu. Šance prolomit virtualitu vzniká pochopením situace a odhalením zda je důležitější se nedohodnout nebo nepřipustit, aby se to stalo zřejmým.

Další způsob, jak nahlížet na styly zvládání konfliktů a komunikaci v nich, uvádí Gillernová a Krejčová (2012). Tento způsob, jak lidé mohou zvládat interpersonální konflikty, vychází ze dvou protikladných přístupů v orientaci každého člověka v mezilidských vztazích:

1. Orientace na sebe, na výkon.
2. Orientace na druhé, na vztah.

Kombinací těchto dvou směrů orientace vzniká následujících pět základních způsobů řešení interpersonálních konfliktů, které uvádí Gillernová a Krejčová (2012). Každý způsob má své výhody i nevýhody a je vhodné ho využít v různých situacích.

**Želva = únikový styl** – utíká od konfliktů a vzdává se svých cílů. Volíme ho v případě, že není šance uspokojit naše zájmy, mohou-li za nás druzí vyřešit konflikt snadněji a efektivněji nebo pokud potřebujeme získat další doplňující informace ohledně efektivního řízení konfliktu.

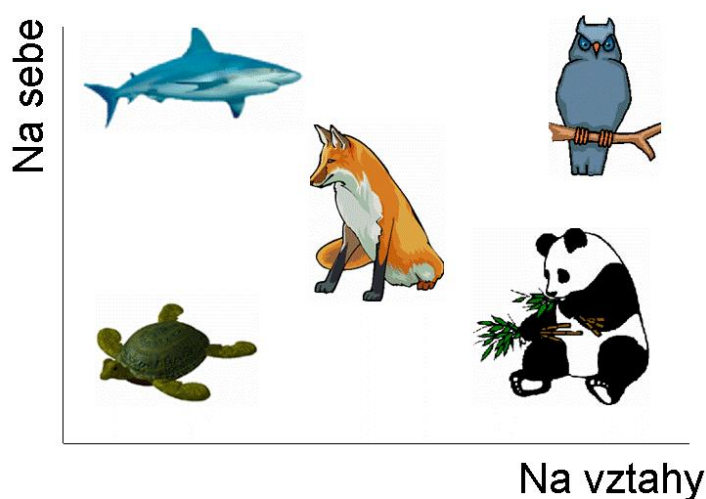
**Žralok = soupeřivý styl** – chce dosáhnout vítězství za každou cenu. Druhou osobu chce porazit. Na prvním místě preferuje cíle a uplatňuje je před vztahy. Využíváme ho při důležitých záležitostech, je-li třeba využít rychlého a rozhodného jednání.

**Medvídek = přizpůsobivý styl** – pro něj jsou cennější vztahy než samotný cíl. Cílů se často vzdává. Je nekonfliktní a snaží se udržet souznění a harmonii. Využijeme ho tehdy, pokud přiznáme chybu, že jsme se mýlili. Využíváme ho, když uděláme chybu a chceme ji napravit a pokud je nutné dodržet stabilitu a harmonii.

**Liška = kompromisní styl** – je ochoten se vzdát svých cílů, ale totéž očekává od druhé strany. Hledá oboustranný užitek. Tento styl je vhodný, pokud jsou věci natolik důležité, aby způsobily rozvrat. Využíváme ho, když se snažíme dosáhnout účelného řešení v časovém tlaku.

**Sova = integrační styl** – sova je symbol moudrosti, zaměřuje se na vztahy i cíle. Konflikty chce zvládat bez menších chybiček. Snaží se uspokojit obě strany. Chce, aby byli všichni vítězové a žádní poražení. Vhodný je pokud toto řešení má vést k dlouhodobému výsledku. Pokud jsou zájmy obou stran tolik důležité, že je nevyřeší společný kompromis, a když je třeba najít podstatu problému.

Těchto pět způsobů řešení konfliktů může být znázorněno na následujícím obrázku, kde jednotlivé osy grafu zachycují právě orientaci subjektu buď na sebe, nebo na vztahy.



Obr. 3. Styly reakcí na konflikt (Chování.eu, 2015, podle Gillernová, 2001, str. 85)

Existuje tedy těchto pět základních reakcí na konflikt, které mají své přednosti i nedostatky. Každý konflikt, ať už je řešen jakýmkoliv stylem, by se měl řešit co nejobjektivněji a je dobré využít jednotlivé kroky, které vedou k řešení konfliktu.

### 3.7 Řešení konfliktů

Jak uvádí Mikuláščík (2001), jednou z forem problémové komunikace je řešení konfliktů. Často má mezi lidmi pověst něčeho negativního, stresujícího. Avšak bez konfliktů není možný žádný vývoj a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. Nové cesty se prosadí jedině tehdy, když jsou dostatečně silné, lepší, mají budoucnost a mohou tak nahradit cesty staré, přežitě a neefektivní. V těchto situacích může konflikt přinést pocit uspokojení.

### 3.7.1 Formy chování

Dříve než budou uvedeny možnosti vhodného postupu v konfliktních situacích, je důležité si promyslet problematické formy chování v konfliktech, které uvádí Fehlau (2003). Mezi tyto formy můžeme přiřadit určitě zlehčování, neboť pokud jedna strana konfliktu dění zlehčuje, možná se situace ještě vyhroťí. A dojde-li pak přece jen ke konfrontaci, je proti-strana daleko lépe připravena.

Kdo věří, že by se mohl konfliktům vyhnout, nebude brát na vědomí zájmové rozdíly ani názorovou různorodost, píše dále Fehlau (2003). Čas hojí mnohé rány, neřeší však žádné problémy. Jinak řečeno, jen v nemnohých případech se konflikty vyřeší samy od sebe – v převážné většině sporů dochází k pozitivnímu obratu jen díky srdnatému, rozhodnému zásahu třetí strany. Ten, kdo se podílí na nějakém sporu, bude obhajovat své stanovisko nebo bude chtít prorazit se svým názorem. Z toho ale vyplývá také možnost instrumentalizovat vlastní konflikt nezávisle na možných vyhlídkách na úspěch. Má-li být konflikt tímto způsobem instrumentalizován, tj. stát se nástrojem prosazování zájmů na konfliktu přímo nezúčastněných osob, je podporována ta strana konfliktu, o níž se dá předpokládat, že z něho vyjde jako vítěz, a ne snad ta, která by na to měla z hlediska obsahu sporu nárok.

Fehlau (2003) dodává, že kdo by rád objasnil konflikt až do posledního detailu, pokouší se přiblížit se poznání konfliktu podrobnou analýzou, která se v takovém případě omezuje většinou jen na rozumové aspekty. City jsou brány jen jako rozumově nepostižitelné průvodní jevy. Takovýto krátkozraký náhled na věc vede k tomu, že zůstávají skryty egoistické a iracionální motivy, ale právě tyto motivy spočívají ve východisku k objasnění konfliktů. Kdo úplně vyčerpal své možnosti při řešení konfliktu, sahá nakonec po způsobech chování, které úspěšně uplatňoval už jako dítě. Ten, kdo aktivuje v rozmíšce s kolegy dětské vzorce chování, ten ať se nediví, že se nemůže prosadit.

Fehlau (2003) dále rozvíjí myšlenku v tom, že kdo se vzdá ovlivňování konfliktního dění, cítí se bezmocný a podrobený. V mnoha případech může však takový ústup vést k problematickým vedlejším účinkům – útěk k alkoholu nebo k práci – který je pak snášen jako potupná porážka. Rezignací se žádný konflikt ze světa nesprovodí. A co je horší, již brzy může rezignovaný ústup vést k sociální izolaci, a tím otevřít nové pole konfliktu. Kdo nezaujme stanovisko k nějakému spornému tématu a zříká se prezentace vlastních zájmů, toleruje jiná hlediska nebo způsoby jednání. Tento přístup sice může navenek vypadat pozitivně, kdo se však obává konfliktů a sám se stále drží zpátky, ztrácí ze zřetele vlastní cíle.

### 3.7.2 Kroky řešení konfliktů

Mikuláščík (2001) uvádí následující čtyři základní kroky při řešení konfliktní situace:

- Každý účastník konfliktu rozebere problém za svého úhlu pohledu, jak cítí problém, o nějž se jedná, jak vypadají fakta z jeho pohledu
- V další fázi oba účastníci posuzují problém společně, uvědomují si rozdílné vnímání. Toto rozdílné vnímání je třeba sledovat, je tedy nezbytné pozorně poslouchat partnera. Při konfliktech jsou velmi důležité pocity. I tyto pocity je nezbytné sdělovat partnerovi. Tam, kde je možná shoda ve faktech, je potřeba ujasnit názorovou a postojovou shodu. Tam, kde jsou odlišnosti, je třeba hledat cestu k možným ústupkům na jedné i druhé straně.
- Znovu se zaměřit na to, jaká jsou přání a potřeby účastníků, a v tomto smyslu hledat možnosti při kompromisech.
- V poslední fázi zhodnotit řešení a posoudit míru spokojenosti obou stran. Tato fáze se může opakovat po nějaké době znovu, s odstupem času.

Pokud účastníci konfliktu z jakéhokoliv důvodu nejsou schopni vyřešit konflikt sami, nebo jsou si vědomi, že jejich řešení by bylo příliš ovlivněno emocemi, existují způsoby řešení konfliktů pomocí třetí osoby, a to mediace nebo facilitace.

### 3.7.3 Mediace

Plamínek (2013, s. 50) definuje mediaci jako jeden ze způsobů zvládnání sporů, tedy těch konfliktů, které mají významnou emotivní, resp. vztahovou složku, za pomoci neutrálního procesního odborníka. Tohoto odborníka označujeme jako mediátora. Důležitá je nestrannost mediátora a pomáhající funkce mediace.

Jak uvádí Holá (2011), východiska mediace se vztahují k řadě vědních oborů a oblastí, zejména psychologii, sociologii, sociální práci, poradenství, právu, teoriím řízení, matematice. Je proto obtížné najít společné teoretické jádro a univerzální principy mediace, přesto Holá (2011) několik takových tezí formuluje:

- Dobrovolnost.
- Důvěrnost a důvěra.
- Změna soupeření na spolupráci.
- Orientace na budoucnost.
- Pochopení odlišností.

- Alternativy – hledání nových možností.
- Nestrannost a neutralita.
- Svoboda rozhodování.
- Převzetí zodpovědnosti.

Tyto principy jsou sestaveny nikoli podle důležitosti, ale podle vnitřní kontinuity, kdy je naplnění jednoho principu předpokladem pro uplatnění principu dalšího, jak dodává výše uvedená autorka.

#### **3.7.4 Facilitace**

Jak uvádí Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 380), facilitace znamená v původním latinském významu usnadnění nebo podporu určitých procesů a činností ve smyslu zlepšení výkonu. Facilitace probíhá na základě faktorů kognitivního, emocionálního a motivačního charakteru se zřetelem k sociálním normám a požadavkům. Facilitace je účinná metoda, jak vést a zvládat konflikty. Účastníci se pak mohou plně soustředit na věcnou podstatu problému.

S pomocí třetí strany, tzv. facilitátora, jsou konfliktní strany konstruktivním způsobem usměrňované k dosažení vzájemné dohody. Plamínek (2007) upřesňuje, že facilitátor vystupuje v neutrální roli, což znamená, že nijak neovlivňuje věcnou stránku diskuze, ničemu a nikomu nestranní a v žádném případě se nepodílí na věcném rozhodování.

Plamínek (2007) dále popisuje rozdíl mezi mediací a facilitací. Prosazování konkrétních řešení je spojeno s lidskými emocemi v procesu, takže spor je možné chápat jako personifikovaný problém, kdežto problém jako depersonifikovaný spor. Pokud má řešená kauza povahu sporu, je zvykem označovat člověka, který se snaží nestranně pomoci s jejím řešením, mediátorem (kdy nejbližším českým výrazem je zprostředkovatel). Mediaci a facilitaci srovnává následující obrázek.

		facilitace	mediace
shody	„filosofie“	pomoc ostatním	
	vztah k účastníkům	nestrannost	
	vztah k řešenému tématu	nezasahování do věcné podstaty	
rozdíly	centrem zájmu bývá/bývají	věc více než vztahy	vztahy více než věc
	vhodné pro řešení	problémů	sporů
	neutrální osoba	navrhuje proces	určuje proces

Obr. 4. Hlavní shody a rozdíly v mediaci a facilitaci (Plamínek, 2007, s. 50)

Jak dodává Plamínek (2007), je zřejmé, že spory a problémy do sebe v čase mohou vzájemně přecházet, a není tedy divu, že facilitátor je občas nucen použít mediačních prvků k upokojení znesvářených účastníků, kdežto mediátor se snaží, aby strany sporu začaly svou kauzu vnímat bez emocí jako racionální problém a mediace mohla vlastně přejít ve facilitaci.

### 3.8 Důsledky konfliktů

Důsledky pracovních konfliktů a jejich výsledky mohou být podle Khelerové (2010) definovány na ose výhra – prohra podle toho, jak vyjednávání v konfliktu probíhá a zejména s jakým výsledkem končí. Podle Khelerové (2010, s. 32 – 33) potom mohou nastat následující tři situace:

- **Vítěz a poražený, výhra – prohra.**

O výsledku konfliktu výhra – prohra mluvíme tehdy, pokud nebyl veden na základě spolupráce a konflikty se neřešily konstruktivním způsobem. K tomu může dojít z mnoha příčin, např. tehdy, je-li jeden z partnerů dominantnější osobou a na základě své převahy nutí druhého k ústupu. Kromě síly osobnosti může dojít i k použití mocenských prostředků nebo různých forem zastrašování a nátlakových taktik. Ať už jde o jakoukoliv příčinu, jeden z partnerů tím, že je donucen k ústupu, prohrává. Jeho protivník pro sebe získá maximum – pomyslně vyhrává, ale to, že nebere ohledy na budoucí vztah, se mu může vymstít. Ztrácí možnost další spolupráce, protože poražení s ním v budoucnu odmítne jednat nebo v případě dalšího jednání bude už předem ovlivněn negativními zkušenostmi.

- **Oba vyhrávají, výhra – výhra.**

Vyjednávání výhra – výhra je nejkultivovanějším stylem vyjednávání, s jakým se můžeme setkat. Vyjednaváči sice chtějí dosáhnout svých představ a cílů, ale ne na úkor toho druhého. Jsou připraveni v konfliktu za určitých okolností ze svých maximálních cílů slevit, poskytnout partnerovi výhodu. Ovšem na oplátku chtějí protihodnotu. Partneři se vzájemně respektují a spolupracují na tom, aby dohoda byla oboustranně výhodná. Obě strany mají zájem na upevnění vztahu, protože si uvědomují, že jedině tak spolu budou moci v budoucnu jednat. Konflikty jsou řešeny věcně a bez emocí, vyjednaváči se soustřeďují na vyřešení problému a nedochází k osočování a k útokům na partnera. Nedochází ani k používání nátlaku a moci. Také v tomto případě výhra – výhra, může dojít k neuzavření dohody. Vyjednaváči se snaží využít styl výhra – výhra, snaží se vyjít si vstříc, mají zájem o spolupráci, ale z objektivních důvodů se jejich pozice nemohou přiblížit. Dohoda sice není uzavřena, ale konflikt končí bez negativních emocí a na tomto základě je možné kdykoliv začít znovu.

- **Oba ztratí, prohra – prohra.**

I v tomto případě jde o použití moci, síly, nátlakových taktik a jiných forem zastrašování. Ani zde nejde o spolupráci a budování vztahu. Rozdíl oproti výsledku konfliktu výhra – prohra ale spočívá v tom, že se prosazují oba partneři, ani jeden nechce ustoupit, nikdo nechce být vstřícný. Situace se může vyhrotit až k otevřenému boji, který obvykle končí bez jakékoliv dohody. I v tomto případě je perspektiva budoucí spolupráce velmi malá.

Konflikty na pracovišti jsou samozřejmě nevyhnutelné. Je tedy důležité uvědomit si, zda se jedná o pozitivní konflikt, který posouvá pracovní skupinu nebo pracovní úkol dál, nebo se jedná o negativní konflikt, který má také negativní dopady na celou skupinu, případně na pracovní úkol. V případě negativních konfliktů je nejlepším řešením těmto konfliktům předcházet.

### **3.9 Předcházení konfliktům**

Podle Kvapila (2013) jsou konflikty na pracovišti občas nevyhnutelné. Mnoho kolektivů je sžiráno neřešenými spory, které bublají pod povrchem zdánlivě nerušené spolupráce. A i když tyto konflikty třeba nikdy nevyjdou na povrch, přesto blokují tvořivost a poškozují produktivitu práce. Asi v každém kolektivu se najdou lidé, kteří působí problémy a přidělávají ostatním práci. Chybějící harmonie v pracovním týmu je vždy nákladným přepychem,

at' už si to připouštíme, či nikoli. Nicméně je každý konflikt škodlivý? A co můžeme dělat, abychom škodlivým konfliktům předcházeli?

### **Pozitivní konflikt**

Jak uvádí Kvapil (2013), odborníci se shodují v tom, že ne každý konflikt je škodlivý. Co odlišuje pozitivní konflikt od škodlivého? Vymezením kladného konfliktu je podmínka společného cíle. Sdílejí-li účastníci konfliktu společný cíl, může vášnivá diskuse nad závažným problémem, včetně rozdílných názorů na jeho řešení, naplnit kolektiv novou energií mnohem pravděpodobněji než lhostejné přikyvování servilních jedinců. Tento typ konfliktu předcházet každému pokroku a na jeho konci je dosažení nového stupně kvality.

### **Škodlivý konflikt**

Dále se Kvapil (2013) ptá, jaký typ konfliktů je naopak škodlivý. Každý, který narušuje práci, snižuje produktivitu či ohrožuje ostatní spolupracovníky. Ničivé konflikty se zpravidla objevují tehdy, když se jedinec nebo část kolektivu cítí přehlíženi a nedoceni. To může pramenit ze slabého vedení, z nejasných rolí a sledovaných priorit, z nedostatku jednotných principů nebo cílů. Příčinou konfliktu ale může být i to, že se část kolektivu chová způsobem, který zbytek skupiny považuje za neslučitelný s dobrými mravy, či že se v rámci pracovního týmu vytvářejí skupiny, které sledují vlastní, na kolektivitu nezávislé cíle. Takové chování je téměř vždy provázeno špatnou komunikací. Zkušený manažer se vždy snaží konfliktu předcházet, případně ho řeší hned při prvních náznacích, dříve než se „rozjede“ naplno. Jsou ale i tací, kteří se z vlastní pohodlnosti, případně z obav, aby věci ještě nezhoršili, raději tváří, že se nic neděje, a to až do chvíle, kdy vzájemná řevnivost propukne v otevřené střetnutí.

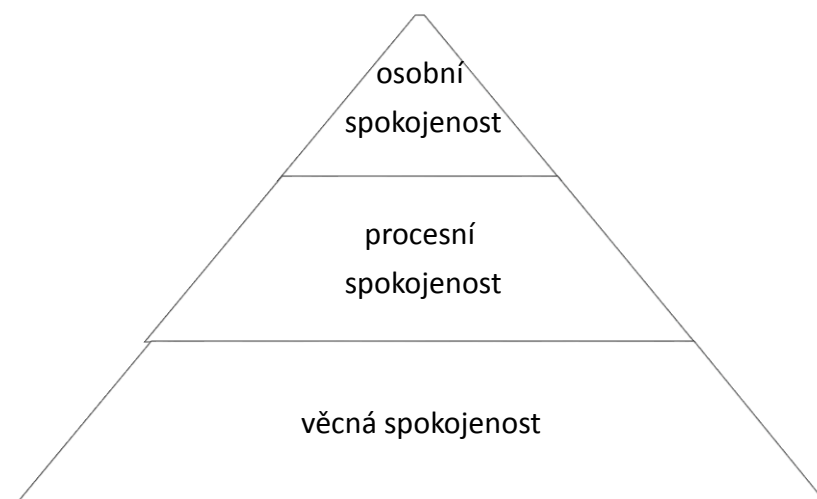
Jak uvádí Fehlau (2003), aby se konfliktní situace mohla úspěšně zvládnout, měl by se k tomu zmobilizovat veškerý repertoár chování. Velmi důležité je otevřít problém, diskutovat o něm otevřeně i tehdy, když je pro všechny zúčastněné spojen s bolestivými zkušenostmi. Když je protějšek konfrontován s příčinami konfliktu nebo i s našimi pocity, musí se dát najevo, že je zájem o seriózní odstranění problému. Také je nezbytné postarat se s veškerým důrazem o to, aby bylo naše stanovisko žádoucím způsobem přijato. Pomůže nám při tom naše zkušenost, postavení a vědění. Důležité je změnit téma, ze kterého konflikt vychází a definovat nějaký jiný a tím také nový problém. Tak svůj protějšek překvapíme a odebereme mu tím hlavní cíl jeho útoku – jeho argumenty ztratí na přesvědčivosti a bude nucen přehodnotit způsob svého jednání. Dále je třeba ukázat, že stávající difference vypadají důležitěji, než ve skutečnosti jsou včetně zdůraznění srovnatelných zkušeností a apelování na společné



zájmy. V neposlední řadě abychom nebyli zaplétáni do dalších hádek a sporů, měli bychom opustit dějiště konfliktu při zachování hesla „Moudřejší ustoupí“ a zahájit pomalý ústup. Ale jen krok za krokem, abychom se vystříhali projevu útekovému chování – to by svědčilo spíše o naší slabosti a nejistotě.

Fehlau (2003) dodává, že mnohé konflikty by se daly smazat, kdyby se zúčastnění dali spolu do hovoru. Jejich vztah bývá často určován rozdílnými a nezřídka ovšem i protichůdnými očekáváními a hodnotovými představami. I když jsme dosud zklamáni nebo rozzlobeni svými kolegy, podřízenými nebo nadřízenými, musíme se snažit, aby nedošlo k přerušení stávajícího kontaktu, neboť při stáhnutí se zpět a přerušení vztahů jsme pak odsouzeni k téměř absolutní neschopnosti jednat. Chceme-li ovlivnit nějaký konflikt, musíme usilovat o to, abychom svůj protějšek přijali a porozuměli jeho způsobu nazírání a snažit se o to, aby naše city a rozum byly vyvážené. Jinak řečeno nesměšovat věcné a vztahové aspekty. Nátlak nikdy neprospívá existenci nekonfliktních vztahů. Čím více vystavujeme svého protivníka v konfliktu nátlaku, tím ne-pravděpodobnější se stává pro obě strany uspokojivé řešení.

Jak tvrdí Plamínek (2009), důležitým faktorem, který rozhoduje o tom, zda bude člověk respektovat, nebo bojkotovat dohodu o řešení konfliktu, je míra jeho spokojenosti s touto dohodou. Spokojenost je ovšem poměrně složitý jev, který si pro praktické účely můžeme představit jako pyramidu, kterou uvádí Plamínek (2009).



Obr. 5. Stupně spokojenosti člověka (Plamínek, 2009)

Plamínek (2009) tuto pyramidu popisuje tak, že nejspodnější vrstva, věcná spokojenost, se týká výsledku řešení, jeho věcné podstaty. Na ni se málokdy zapomíná, je běžně předmětem všestranné pozornosti. Střední vrstva, procesní spokojenost, souvisí s odpovědí na otázku, zda byl proces férový, tedy spravedlivý. S nepříznivým výsledkem řešení se pochopitelně lépe smíříme, když uznáme, že šlo o poctivou hru. Na procesní spokojenost se někdy zapomíná. Pocit nespravedlnosti pak může vést nejen k bojkotu řešení, ale v extrémních případech až k destruktivnímu jednání. Nejsubtilnější je ovšem třetí vrstva spokojenosti, osobní spokojenost. Závisí na tom, jak účastník konfliktu posoudí svou roli v řešení, zda jako důstojnou, nebo nedůstojnou. S nepříznivým výsledkem, a dokonce i s nespravedlivým procesem se lépe smíříme, jestliže máme pocit, že jsme při jednání hráli důstojnou roli. A naopak, i příznivý výsledek může být pro mnohé z nás nepřijatelný, byl-li dosažen v nefér procesu nebo za cenu ztráty důstojnosti.

Jak uvádí Craig (2014), pokud chce organizace předcházet konfliktům na pracovišti, je důležité dbát na rozvoj kultury uvnitř organizace, která umožňuje předcházet konfliktům a umožňuje také konstruktivní řešení konfliktů. Tato kultura organizace by tedy měla podporovat interpersonální důvěru, naplňovat zaměstnance pocitem společné práce ve prospěch větší organizace a uznávat význam řízení emocí jako součást řešení konfliktů. Vytváření kompetentní organizace v oblasti řešení konfliktů vyžaduje podporu managementu ve vývoji norem pro řešení konfliktů, stejně tak jako konstruktivní zapojení při využití mentoringu nebo koučování při řešení problémů. Pokud jsou tyto normy vyvinuty a využívány všemi členy organizace, může být dosaženo toho, že účinné postupy řízení konfliktů začnou zvyšovat kreativitu, podporují produktivitu a zlepšují morálku na pracovišti. Rozdíly jsou oceňovány, než aby se jich někdo obával.

Pokud se tedy nepodařilo předejít negativnímu konfliktu nebo se jedná „pouze“ o pozitivní konflikt, snažme se ho vždy vyřešit ke spokojenosti obou stran, je-li to možné.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Základem každého vztahu, ať už osobního nebo pracovního, je komunikace mezi partnery. V pracovních vztazích si partnery obvykle nevybíráme, a proto je zde komunikace častokrát velmi obtížná nebo i přes dobrý úmysl bývá špatně interpretována. Každý člověk má totiž svůj osobitý způsob komunikace, a proto jsou alespoň drobné konflikty na pracovišti každodenní záležitostí. Navíc komunikace neznamena pouze verbální projev, ale často vede ke konfliktům právě její neverbální doprovodná komunikace mezi partnery.

Konflikt může probíhat nejen mezi dvěma komunikačními partnery, ale také uvnitř samotného člověka a také se objevují konflikty mezi skupinami. Každý z těchto typů konfliktů má svoje charakteristiky a je důležité si uvědomit, že jednotlivé typy konfliktů mohou být mezi sebou úzce propojeny a z drobného konfliktu může vzejít konflikt mnohem větších rozměrů a dopadů jak na pracovní činnosti, tak také na kolegy, případně na podřízené.

Příčin konfliktů je mnoho. Lidé jsou různí, liší se svými názory, postoji, cíli, způsobem práce a ze všech těchto odlišností mohou vznikat konflikty. Konflikt není statický jev, ale vyvíjí se v několika fázích. Obvykle svoji intenzitu zesiluje, a proto je důležité si jednotlivé fáze konfliktů uvědomit a reagovat nejlépe už v případě zárodku konfliktu. Odlišnosti jednotlivých lidí mají také vliv na samotný průběh konfliktu, protože rozdílné osobnosti používají rozdílné vyjednávací styly a způsoby komunikace v konfliktu. Někdo je ze své podstaty spíše útočným partnerem v konfliktu, jiný se naopak velmi snadno podřídí a ustupuje. Samozřejmě ani jeden z těchto dvou stylů vyjednávání není zcela správným.

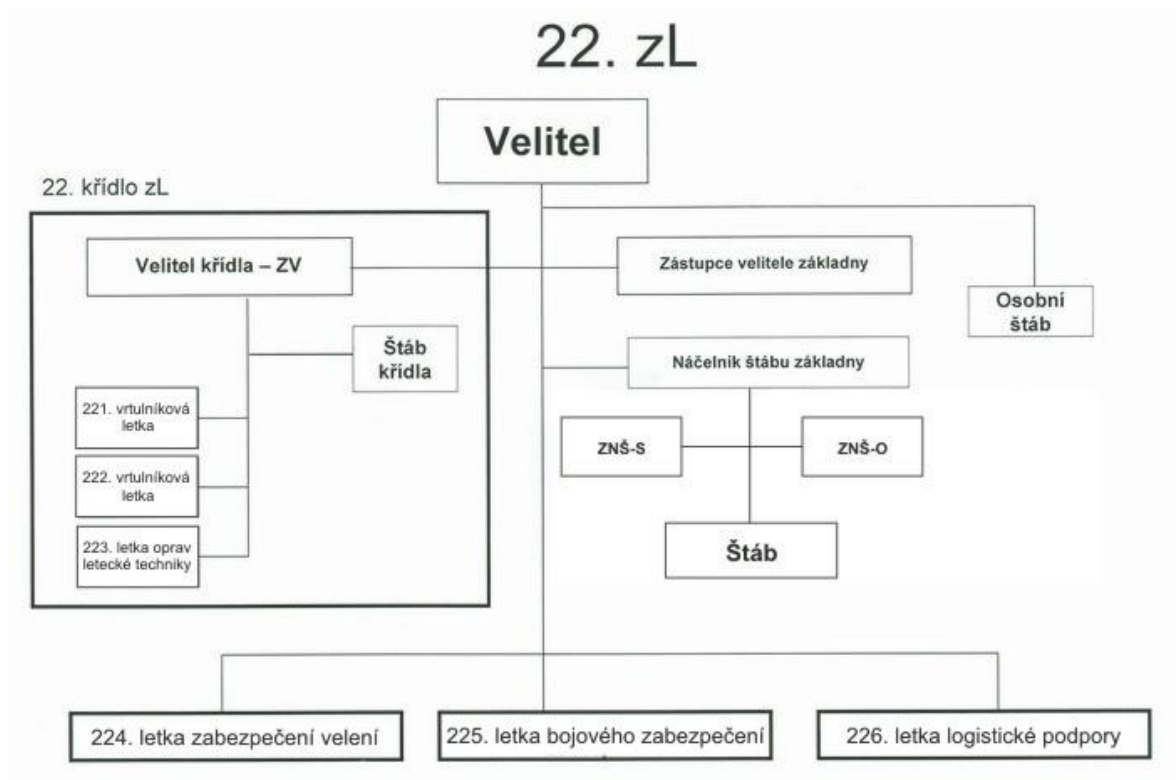
Řešení konfliktu by mělo být přizpůsobeno konkrétní fázi, ve které se konflikt právě nachází. Potom je vhodné přistoupit k adekvátním krokům a řešit konflikt pokud možno bez osobních sympatií a emocí. Především v pracovním prostředí je zřejmé, že často s lidmi, se kterými se dostáváme do konfliktu, budeme muset pracovat i nadále a je proto vhodné snažit se vyřešit konflikt s výsledkem, který lze označit jako „výhra – výhra“. Pokud účastníci konfliktu ho nezvládají řešit sami, je vhodné využít některou z technik řešení konfliktů za pomoci třetí nezaujaté strany, a to tedy pomocí mediace nebo facilitace.

Samozřejmě je nejvhodnější zbytečným konfliktům předcházet a uvědomovat si svoje postavení v konfliktu, svoje způsoby jednání a také se snažit pochopit partnera, proč reaguje tak, jak reaguje, a vzniká tedy konflikt mezi námi. V neposlední řadě je také důležité si uvědomit, že konflikty mohou mít také pozitivní dopad na spolupráci, na vývoj týmu nebo na konečné řešení pracovního problému, protože konflikt může vést k posunu k lepšímu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA PRACOVÍŠTĚ

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na výskyt interpersonálních konfliktů na pracovišti ve vybraném oddělení Armády ČR na dislokovaném pracovišti letecké základny Náměšť nad Oslavou. Struktura této letecké základny je znázorněna na následujícím grafu.



Obr. 6. Struktura letecké základny Náměšť nad Oslavou (zL Náměšť nad Oslavou, 2013c)

Základnu letectva organizačně tvoří velení, štáb a 22. křídlo letectva, jehož součástmi jsou 221. vrtulníková letka, 222. vrtulníková letka a 223. letka oprav letecké techniky; podpůrnými jednotkami jsou 224. letka zabezpečení velení, 225. letka bojového zabezpečení a 226. letka logistické podpory. Velitelství je hlavním orgánem velení a řízení letecké základny. Je členěno na štáb letecké základny a jednotlivá oddělení, skupiny a služby, jejichž úkolem je poskytovat technickou a administrativní podporu jednotlivým složkám letecké základny.

Tato bakalářská práce je zaměřena konkrétně na oddělení 221. a 222. vrtulníkové letky, které jsou naprosto totožné svoji organizační strukturou a počtem pracovníků. Tato struktura je popsána v následujícím grafu.



Obr. 7. Struktura 221. a 222. letky (vlastní zpracování)

Na obou letkách v současné době pracuje 215 zaměstnanců, kteří se člení na oddělení náčelníka štábu, oddělení zástupce velitele letky a inženýrskou skupinu. Pod náčelníky štábu na obou letkách spadá celkem 18 osob. Pod zástupce velitele letky spadá letecký personál, tedy palubní střelci operující ve vrtulníku a tři vrtulníkové roje, které jsou sestaveny vždy z pilotů vrtulníku, navigátorů a leteckých techniků. Tyto části letek mají celkem 102 osob. Poslední inženýrskou skupinu tvoří technický personál a tři technické roje, kam spadá pozemní technický personál. Na tyto skupinu připadá zbývajících 95 zaměstnanců.

Jak je uvedeno na webových stránkách zL Náměšť nad Oslavou (2013a, 2013b), 221. vrtulníková letka je v rámci společných operací předurčena k ničení pozemních cílů s použitím variabilní hlavňové výzbroje a neřízených raket, k přímé podpoře a zabezpečení bojové činnosti a přepravy pozemních vojsk. Letka je vyzbrojena vrtulníky Mi - 24/35, Mi - 171š. 222. vrtulníková letka je v rámci společných operací předurčena zabezpečení bojové činnosti a přepravy pozemních vojsk a jednotek speciálních sil. Letka je vyzbrojena vrtulníky Mi - 171š.

Hlavními úkoly těchto letek jsou následující činnosti, jak uvádí předchozí webové stránky:

- Přímá palebná podpora (Rotary Close Air Support, Close Combat Attack).
- Vzdušná přeprava osob a materiálu.
- Aeromobilní operace (vysazování skupin speciálního určení, taktické vzdušné výsadky).
- Vzdušný vizuální průzkum.
- Vzdušný doprovod a ochrana dopravních (speciálních) vrtulníků a vojsk na přesunu (konvoje).
- Vyhledávání a záchrana osob v nouzi (SAR, Personal Recovery, CSAR).
- Vzdušný zdravotnický odsun a přeprava (CASEVAC, MEDEVAC).
- Posílení a zabezpečení protivzdušné obrany ČR.
- Zabezpečení zahraničních operací (např. AAT ISAF).
- Zabezpečení vojenské síly rychlé reakce EU (např. BATTLE GROUPE).

Obě letky tedy mají za úkol celou řadu operací a úkolů vyplývajících z povinností AČR jak vůči České republice, tak také vůči NATO a EU.

## 6 KVANTITATIVÍ VÝZKUM

Podstatou této bakalářské práce je provedení kvantitativní výzkum, pomocí kterého byla získána primární data pro analýzu konfliktů na vybraném pracovišti.

### 6.1 Cíle práce

Hlavním výzkumným cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda se na vybraných pracovištích, tedy na dvou letkách, mezi zaměstnanci vyskytují konflikty v rámci interpersonálních vztahů.

Jelikož je tato problematika velmi rozsáhlá, bylo nutné dále stanovit dílčí cíle práce, které jsou následující:

- Zjistit, jaká je znalost respondentů v oblasti interpersonálních vztahů, konkrétně pojmu mediace.
- Zjistit nejčastější důvody konfliktů.
- Definovat, o jaké druhy konfliktů se nejčastěji jedná.
- Určit, jak dlouho průměrně trvají konflikty na pracovišti.
- Zjistit, jaké jsou reakce respondentů, pokud se dostanou do konfliktu.
- Zjistit, zda způsob reakce na konflikt je ovlivněn pohlavím respondenta.
- Zjistit, zda má počet odpracovaných let vliv na pocit jistoty na své pracovní pozici.
- Stanovit, jaké změny na pracovišti by zaměstnanci uvítali.

Ze stanovených dílčích cílů bakalářské práce následně vycházely hypotézy práce.

### 6.2 Hypotézy

Hypotézy, které byly určeny na základě cílů práce, byly stanoveny následující:

H<sub>1</sub>: Pořadí důležitosti projevů neverbální komunikace v konfliktu závisí na pohlaví.

H<sub>2</sub>: Pocit jistoty na své pracovní pozici je nezávislý na počtu odpracovaných let.

H<sub>3</sub>: Četnosti odpovědí, jaké změny na pracovišti by zaměstnanci uvítali, jsou stejné.

### 6.3 Metody a techniky výzkumu

Pro zjištění stanovených cílů byla použita technika kvantitativního výzkumu, a to konkrétně forma dotazníku. Tento dotazník byl dle dílčích cílů rozdělen na čtyři tematické části.



První část obsahovala identifikační údaje (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru).

Druhá část byla na základě dílčího cíle zaměřena na spokojenost a atmosféru na pracovišti. Tato část je rozdělena do šesti otázek označených číslem 5 až 10. Otázky jsou zacíleny na to, jak chodí zaměstnanci rádi do práce, následují otázky ohledně atmosféry na pracovišti a vztahů s nadřízenými a končí spokojeností se vztahy na pracovišti.

Třetí část vycházela z dalších dílčích cílů týkajících se druhů konfliktů, četnosti jejich výskytu na pracovišti a také jejich důvodů.

Závěr dotazníku byl krátce věnován mediaci jako jednoho ze způsobů řešení konfliktu.

#### 6.4 Výzkumný vzorek

Tento dotazník byl rozdán na dvou letkách, které mají celkem 215 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na administrativní část náčelníka štábu, letecký personál a technický personál. Podrobněji je struktura letky popsána na obrázku Obr. 7. Celkem bylo osloveno 156 respondentů, z nichž 108 vyplnilo správně úplný dotazník. Celková návratnost dotazníku tedy byla 69,23 %. Dotazník byl distribuován osobně tištěnou formou.

#### 6.5 Postup zpracování dat

Výsledky plynoucí z vyplněných dotazníků byly zpracovány pomocí programu MS Excel. Odpovědi respondentů byly zachyceny ve výsečových nebo sloupcových grafech, kde se vyskytují absolutní nebo relativní četnosti dat. K vyhodnocení hypotéz byly využity náležité statistické metody a postupy, které uvádí ve své knize Chráska (2007).

##### **H<sub>1</sub>: Pořadí důležitosti projevů neverbální komunikace v konfliktu závisí na pohlaví.**

Jelikož se jedná o stupeň závislosti mezi jevy při ordinálním měření, tak byla tato hypotéza zkoumána pomocí Spearmanova koeficientu pořadové korelace. Pro analýzu této hypotézy byly použity dva jevy, a to z otázek číslo 1 a 18, tedy pohlaví respondentů a projevy neverbální komunikace v konfliktu podle důležitosti.

Projevy neverbální komunikace představují poměrová data. Aby z těchto dat mohl být vypočítán Spearmanův koeficient pořadové korelace, musí se nejdříve převést hodnocení projevů neverbální komunikace na pořadí. U každého projevu neverbální komunikace vypočítáme rozdíl mezi jednotlivými koeficienty  $d$  a  $d^2$ . Výpočet Spearmanova koeficientu pořadové korelace se provádí podle vzorce, který uvádí Chráska (2007).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Jak dále uvádí Chráska (2007), koeficient  $r_s$  může nabývat hodnot od 0 do  $\pm 1$ . Hodnota 0 vypovídá o tom, že mezi srovnávanými jevy není žádný vztah. Čím více se hodnota vypočítaného koeficientu blíží hodnotě 1 nebo -1, tím těsnější je vztah mezi jevy, které srovnáváme.

**H<sub>2</sub>: Pocit jistoty na své pracovní pozici je nezávislý na počtu odpracovaných let.**

Tato hypotéza byla zkoumána pomocí statistické metody pro analýzu nominálních dat na základě testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Pro tuto analýzu byla použita otázka číslo 4, která analyzuje délka pracovního poměru, a otázka číslo 10, která zjišťuje, jaká je u dotazovaných osob pozice na pracovišti.

Pro test nezávislosti chí-kvadrát byla stanovena nulová a alternativní hypotéza.

*H<sub>0</sub>: Mezi počtem odpracovaných let a pocitem jistoty na své pracovní pozici není závislost.*

*H<sub>A</sub>: Mezi počtem odpracovaných let a pocitem jistoty na své pracovní pozici je závislost.*

Testování významnosti bylo provedeno na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Následovaly výpočty očekávaných četností  $O$  pro každé pole kontingenční tabulky, které by odpovídaly platnosti nulové hypotézy. Testové kritérium bylo vypočítáno podle tohoto vzorce, který opět uvádí Chráska (2007).

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

V tomto vzorci je  $\chi^2$  testové kritérium,  $P$  značí pozorovanou a  $O$  očekávanou četnost. Pro výpočet hodnoty  $\chi^2$  bylo třeba určit počet stupňů volnosti tabulky. Pro tabulku, která je uvedena ve statistických tabulkách o  $r$  řádcích a  $s$  sloupcích platí následující vztah pro výpočet kritické hodnoty.

$$f = (r - 1)(s - 1)$$

Jak dále uvádí Chráska (2007), výsledek tohoto statistického testu ukazuje srovnání hodnoty testového kritéria s hodnotou kritickou. Pokud je vypočítaná hodnota testového kritéria vyšší než kritická hodnota pro příslušnou tabulku, tak je možno odmítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní, a tudíž mezi odpověďmi na uvedené otázky není prokázána statisticky významná souvislost. Když je naopak testové kritérium nižší, přijímáme nulovou hypotézu.

**H<sub>3</sub>: Četnosti odpovědí, jaké změny na pracovišti by zaměstnanci uvítali, jsou stejné.**

Zde byl použit test dobré shody chí-kvadrát zjišťující, zda mezi četnostmi odpovědí jsou statisticky významné rozdíly. Byla zde použita otázka číslo 14, jaké změny by zaměstnanci uvítali na pracovišti. Smyslem tohoto testu je rozhodnout, zda pozorované rozdíly mezi četnostmi jsou statisticky významné.

Pro tento test byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

*H<sub>0</sub>: Četnosti odpovědí, co by zaměstnanci uvítali za změny na pracovišti, jsou stejné.*

*H<sub>1</sub>: Četnosti odpovědí, co by zaměstnanci uvítali za změny na pracovišti, jsou rozdílné.*

O přijetí nebo odmítnutí těchto hypotéz se rozhodne na základě testování nulové hypotézy. Tudíž se musí určit testové kritérium a podle následujícího vzorce, který opět uvádí Chráska (2007).

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

V tomto vzorci je  $\chi^2$  testové kritérium,  $P$  je pozorovaná četnost a  $O$  očekávaná četnost. Pokud by skutečně pracovníci měli dané změny ve stejné oblibě, očekávali bychom, že očekávaná četnost  $O$  bude na stejné úrovni.

Při rozhodování o planosti nulové hypotézy zpravidla postupujeme tak, že vypočítanou hodnotu testového kritéria srovnáváme s kritickou hodnotou, kterou lze nalézt ve statistických tabulkách. Příslušnou kritickou hodnotu hledáme vždy pro určitou hladinu významnosti, v tomto případě  $\alpha = 0,05$  a určitý počet stupňů volnosti  $f$ .

Přijetí nulové hypotézy má stěžejní význam pro interpretaci dosažených výsledků. Pokud nulovou hypotézu přijímáme, znamená to, že výsledky je možné vysvětlit působením náhody, že tedy mezi studovanými jevy nemusí být statisticky významný vztah. K odmítnutí nulové hypotézy by bylo třeba, aby vypočítaná hodnota testového kritéria byla větší, než je hodnota kritická.

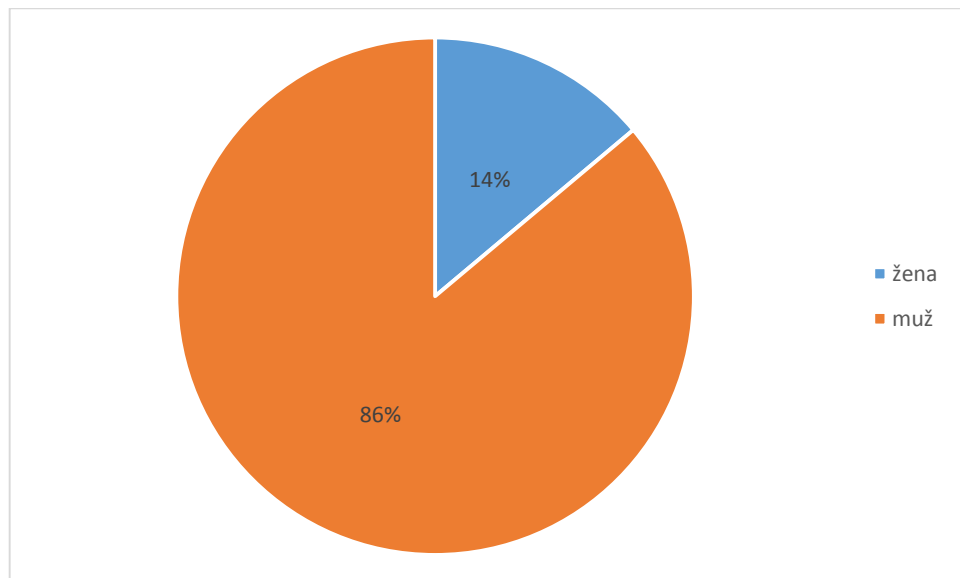
## 7 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Dotazník byl rozdělen na čtyři části. První část obsahovala identifikační údaje, druhá část byla zaměřena na spokojenost a atmosféru na pracovišti a třetí část se týkala druhů konfliktů, četnosti jejich výskytu na pracovišti a také jejich důvodů. Závěr dotazníku byl věnován mediaci.

### 7.1 Identifikační otázky

Na začátku byli respondenti požádáni o uvedení identifikačních údajů, které jsou graficky znázorněné v následujících grafech.

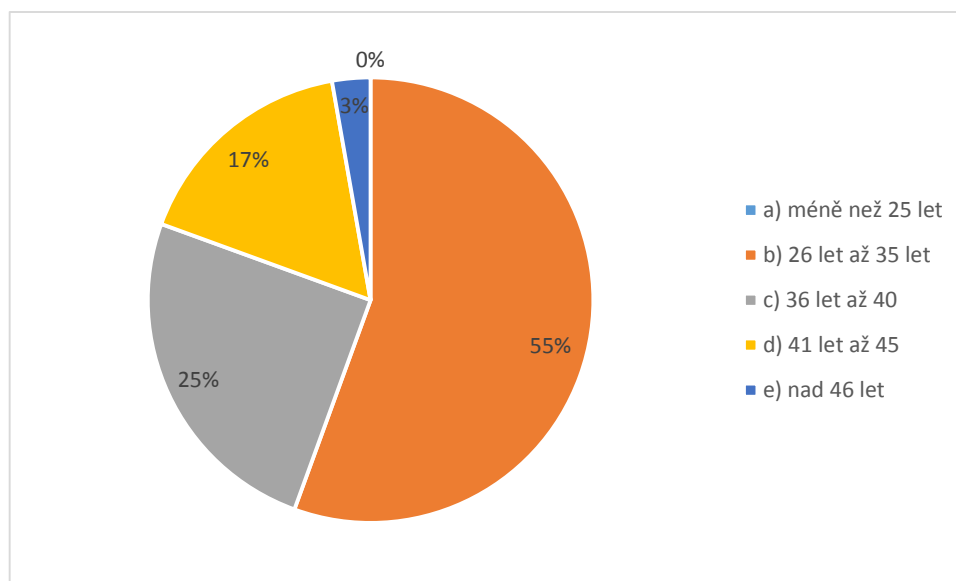
#### 1. Pohlaví:



Obr. 8. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Na dotazník odpovídalo 86 % mužů a 14 % žen.

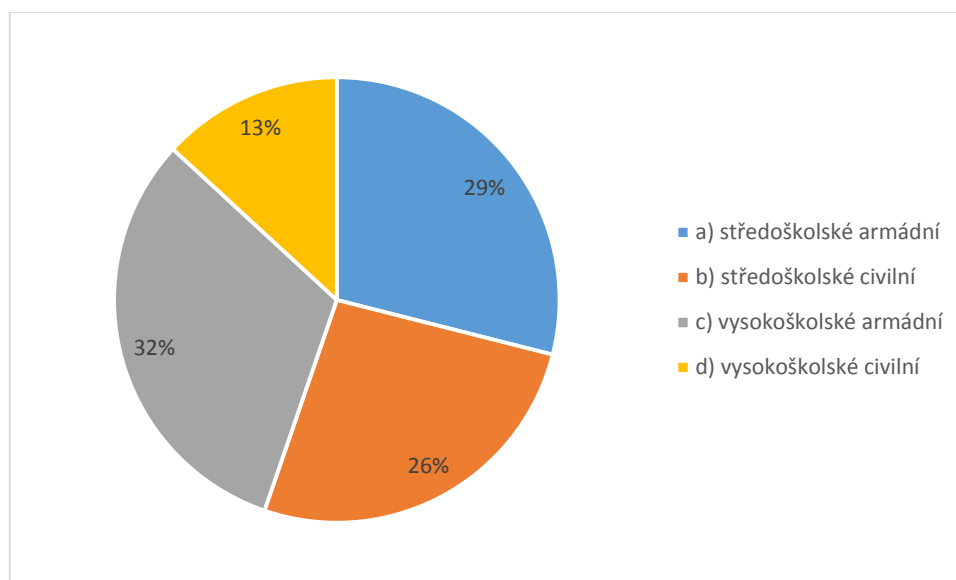
## 2. Váš věk:



Obr. 9. Věk respondentů (vlastní zpracování)

Demografické členění respondentů jasně ukázalo, že nadpoloviční většina (55 %) spadá do věkové kohorty 26 let až 35 let, naopak žádné zastoupení neměli respondenti ve věku do 25 let.

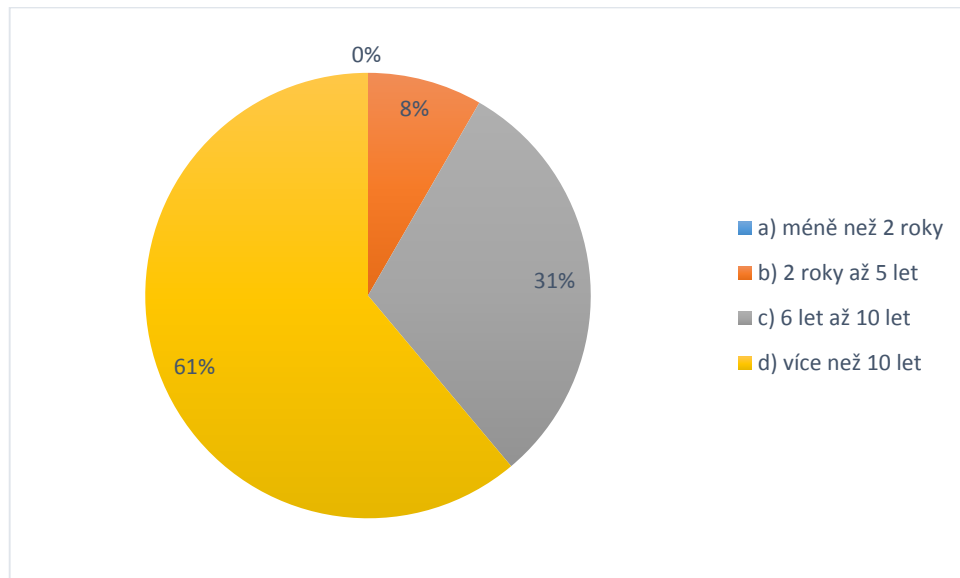
## 3. Vaše vzdělání:



Obr. 10. Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

V této otázce byly odpovědi téměř rovnoměrně rozděleny na středoškolsky vzdělané a vysokoškolsky vzdělané respondenty jak s armádním, tak i s civilním zaměřením.

#### 4. V současném zaměstnání pracuji:

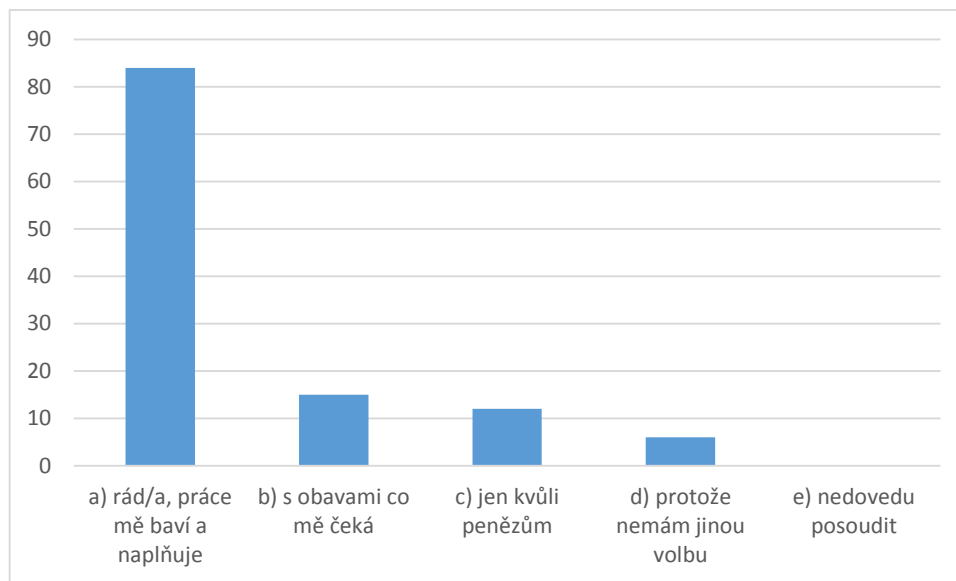


Obr. 11. Doba v současném zaměstnání (vlastní zpracování)

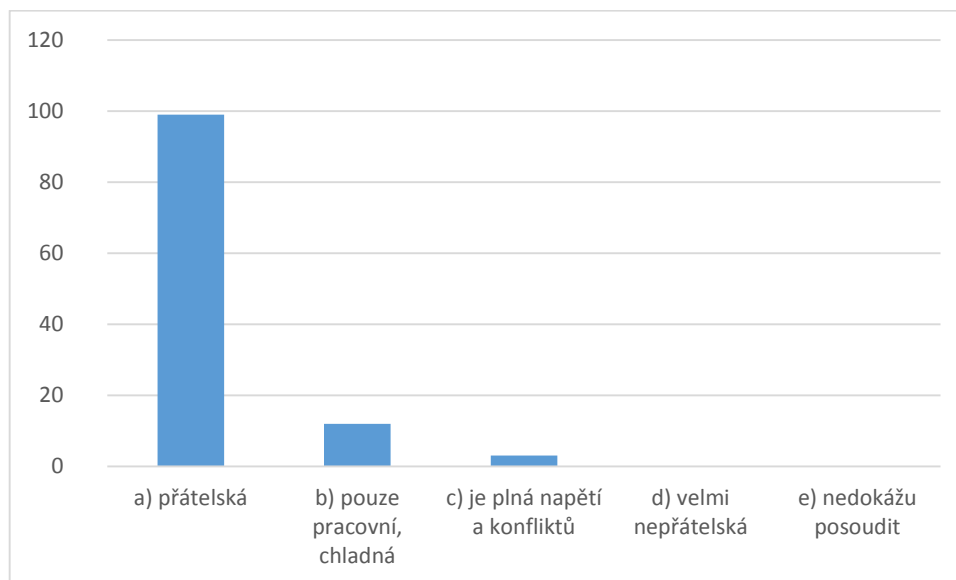
Další otázka dotazníku jasně ukazuje, že většina respondentů (61 %) pracuje na současném místě více než 10 let. Naopak se nezúčastnil tohoto dotazníkového šetření žádný zaměstnanec s délkou pracovního poměru méně než dva roky.

## 7.2 Pracovní prostředí

Další částí dotazníku byla zaměřena na spokojenost a celkovou atmosférou na pracovišti. Atmosféra na pracovišti má velký význam pro vznik a způsob řešení konfliktů na pracovišti. Zjištěné odpovědi jsou zachyceny v následujících grafech.

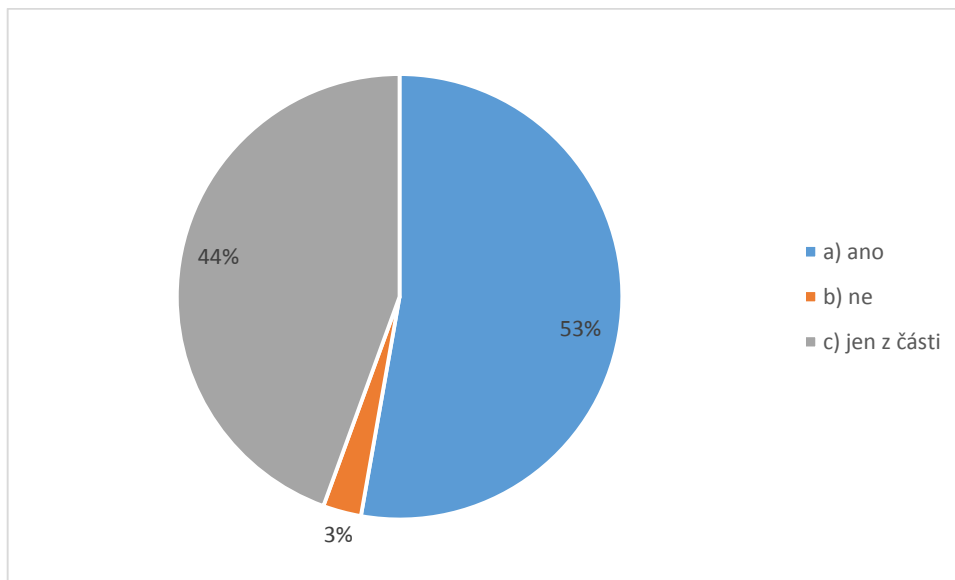
**5. Do práce chodím:***Obr. 12. Pocit z práce (vlastní zpracování)*

Z grafu je patrné, že přes 80 zaměstnanců práce baví a naplňuje a jen malý počet respondentů odpovědělo negativně na tuto otázku.

**6. V současné době na Vašem pracovišti převažuje mezi kolegy atmosféra:***Obr. 13. Atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování)*

Z tohoto sloupcového grafu je dobře patrné, že téměř 100 dotazovaných zaměstnanců pociťuje přátelskou atmosféru na pracovišti a na opačném pólu se nachází velmi zanedbatelný počet respondentů, kteří označili atmosféru plnou napětí a konfliktů.

### 7. Dostáváte dostatek informací k Vaší pracovní náplni?

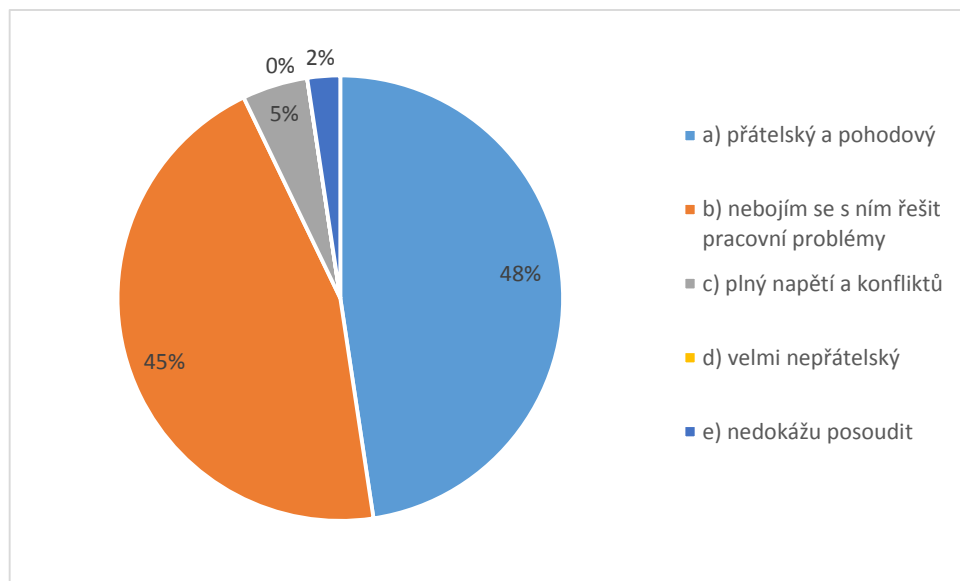


Obr. 14. Dostatek informací k pracovní náplni (vlastní zpracování)

Nedostatek informací k pracovní náplni nebo nesprávně pochopené informace mohou být příčinou konfliktů. Negativně ta tuto otázku odpovědělo jen 3 % dotazovaných, zbytek ale spoň částečně dostává informace a více než polovina respondentů dostává relevantní informace ke své pracovní náplni.

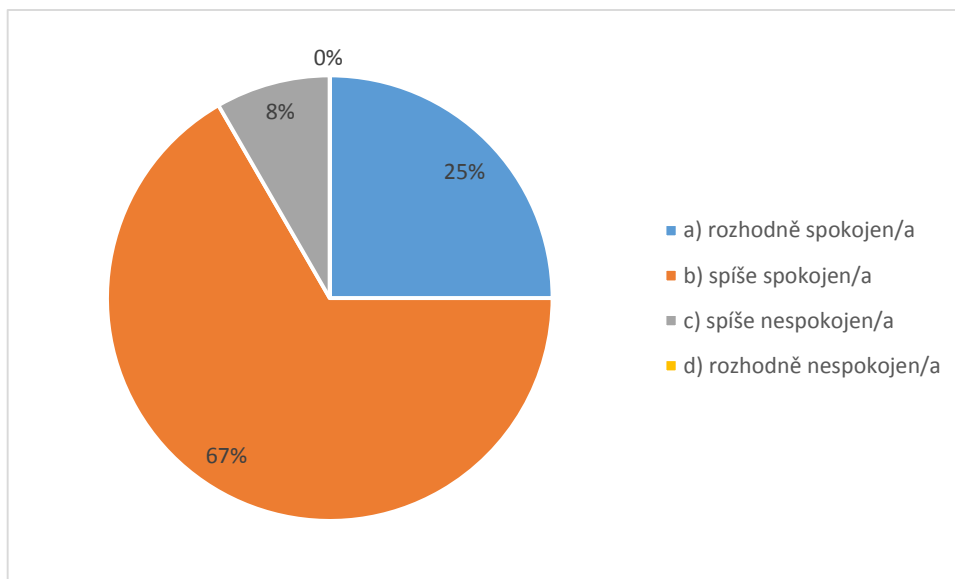


## 8. Jaký je Váš pracovní vztah s Vaším nadřízeným?



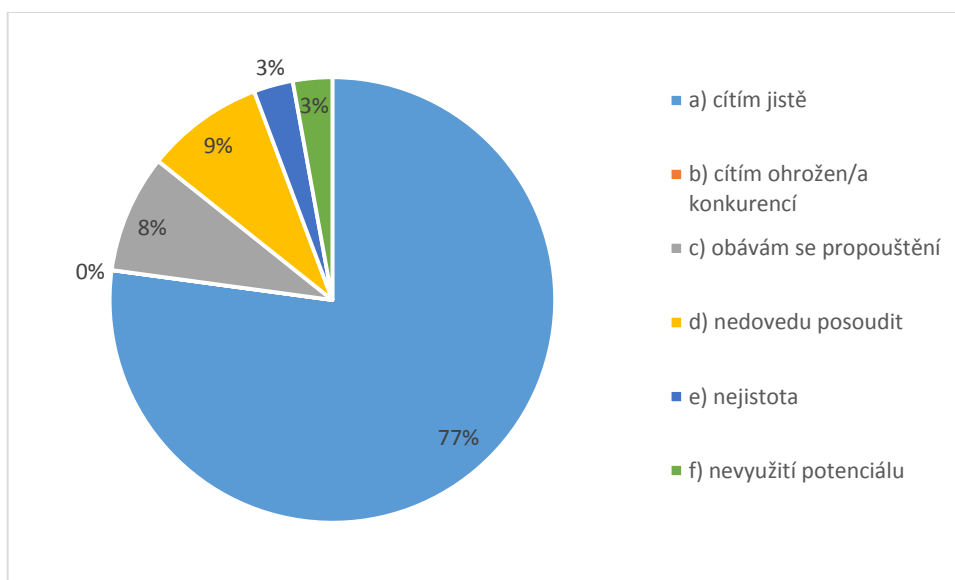
Obr. 15. Vztah s nadřízeným pracovníkem (vlastní zpracování)

Vztah nadřízeného s podřízeným může být jak zdrojem konfliktů na pracovišti, tak také vypovídá o důvěře v nadřízeného, jako autoritu. Ta se může projevit v případě řešení konfliktů drobným zásahem do řešení konfliktu nebo přímo jako mediátor či facilitátor při konfliktu mezi zaměstnanci. Jako pohodový, přátelský a bez obav vyřešit pracovní problémy, takový vztah s nadřízeným uvedlo 93 % dotazovaných. Pouze 7 % zaměstnanců uvedlo tento vztah jako nepřátelský a plný napětí a konfliktů.

**9. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?**

Obr. 16. Spokojenost se vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Také v této otázce převládají kladné odpovědi, přes 90 % respondentů je spokojeno se vztahy na pracovišti. Pouze u 8 % dotazovaných převládají negativní odpovědi, a tudíž tito zaměstnanci nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti.

**10. Na své pracovní pozici se:**

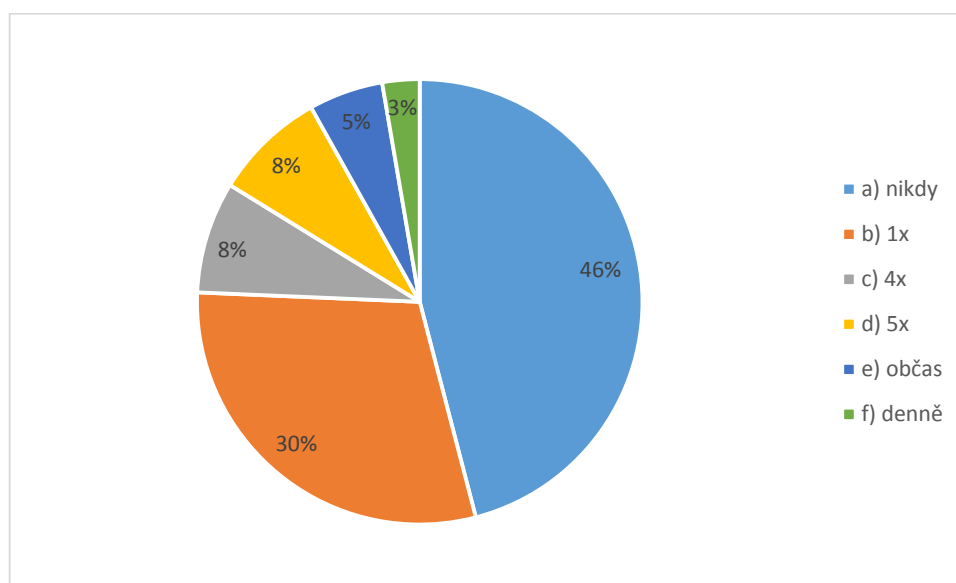
Obr. 17. Pocit na pracovišti (vlastní zpracování)

Na své pracovní pozici se cítí jistě 77 % respondentů, z negativních odpovědí 9 % nedokáže posoudit svou pozici, jenom 8 % zaměstnanců obává propouštění a 3 % se cítí nevyužito a taktéž 3 % pociťuje na své pozici nejistotu.

### 7.3 Analýza konfliktů na pracovišti

Největší část z dotazníkového šetření byla zaměřena na vlastní konflikty na pracovišti, jaká byla jejich četnost, jak dlouho trvaly a také jaké byly důvody jejich vzniku. Byly použity otázky číslo 11 až 19.

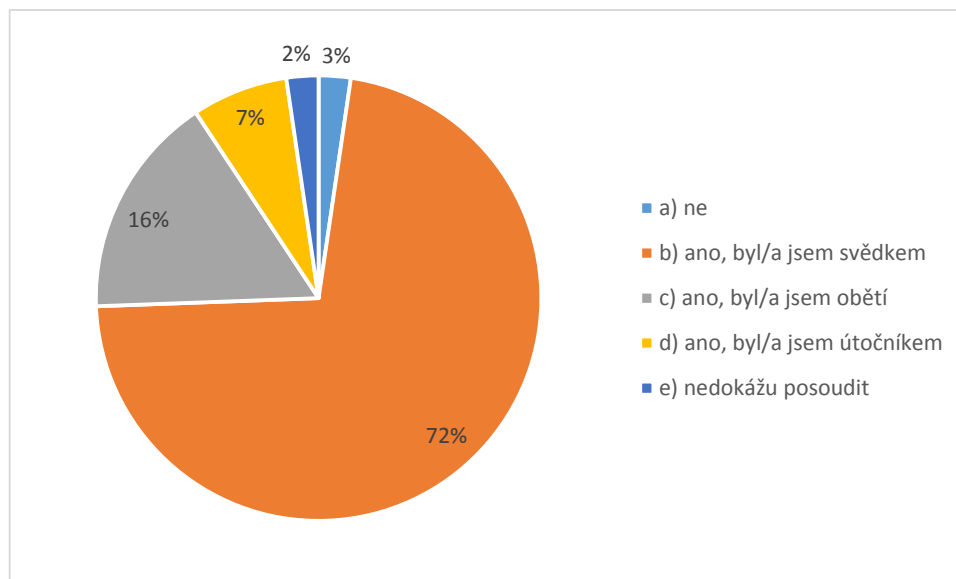
#### 11. Kolikrát za měsíc se u Vás na pracovišti vyskytují konflikty?



Obr. 18. Četnost výskytu konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování)

Podle respondentů se konflikty nevyskytují nikdy ve 46 % případů, pouze jednou za měsíc ve 30 % a naopak denně se vyskytují na pracovišti konflikty u 3 % zaměstnanců.

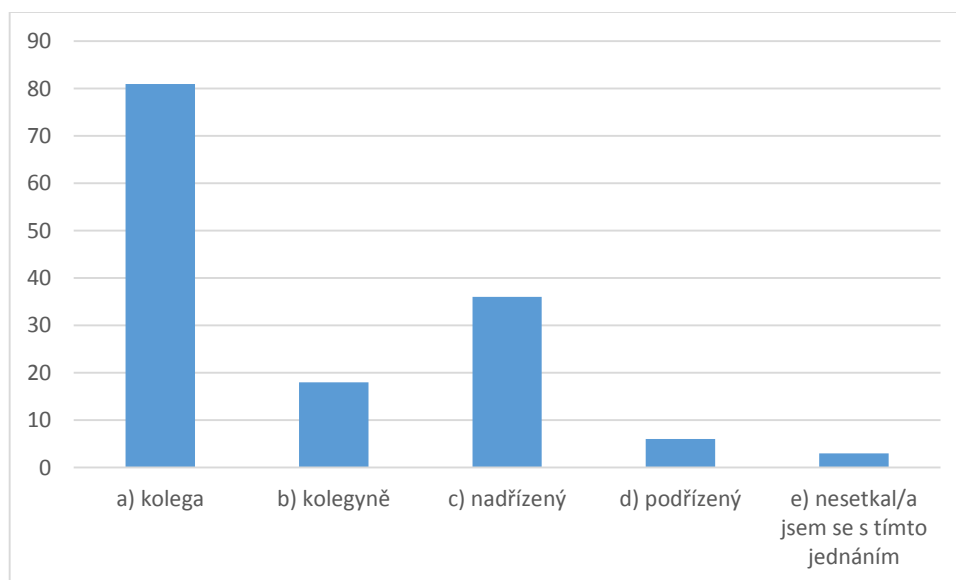
## 12. Setkal/a jste se někdy na Vašem pracovišti s konflikty?



Obr. 19. Výskyt konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování)

Na tuto otázku nejčastěji (72 %) respondenti odpověděli, že se setkali a zároveň byli svědky konfliktů na pracovišti. Přímou jako obětí se označilo 16 % dotazovaných, naopak 7 % se označilo jako útočník při konfliktech na pracovišti.

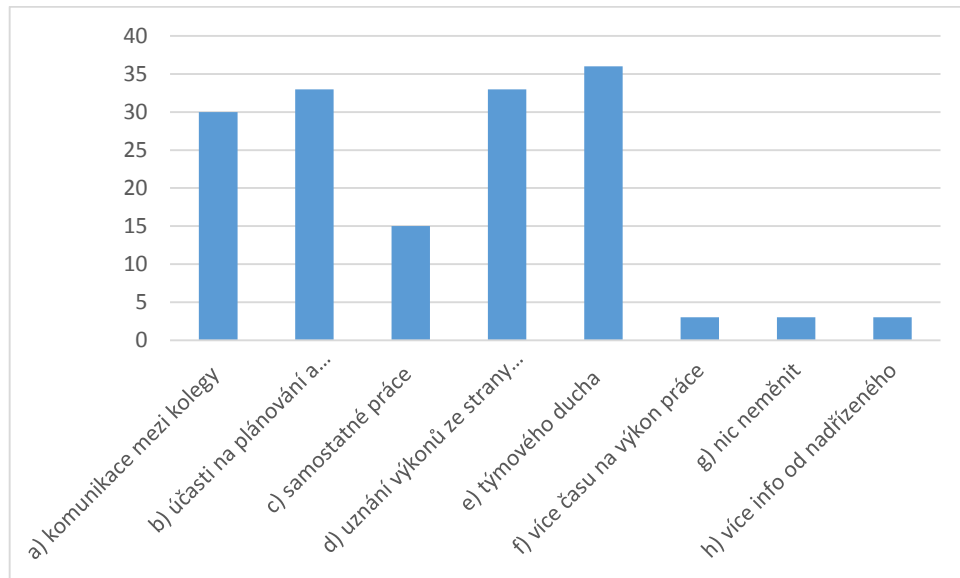
## 13. Původcem tohoto jednání je (byl):



Obr. 20. Původce konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování)

Jako nejčastějšího průvodce jednání z předchozí otázky přibližně 100 dotazovaných uvedlo kolegu (kolegyni), následuje s téměř 40 odpověďmi nadřízený a jen minimum dotazovaných označilo podřízeného nebo se nesetkalo s tímto jednáním.

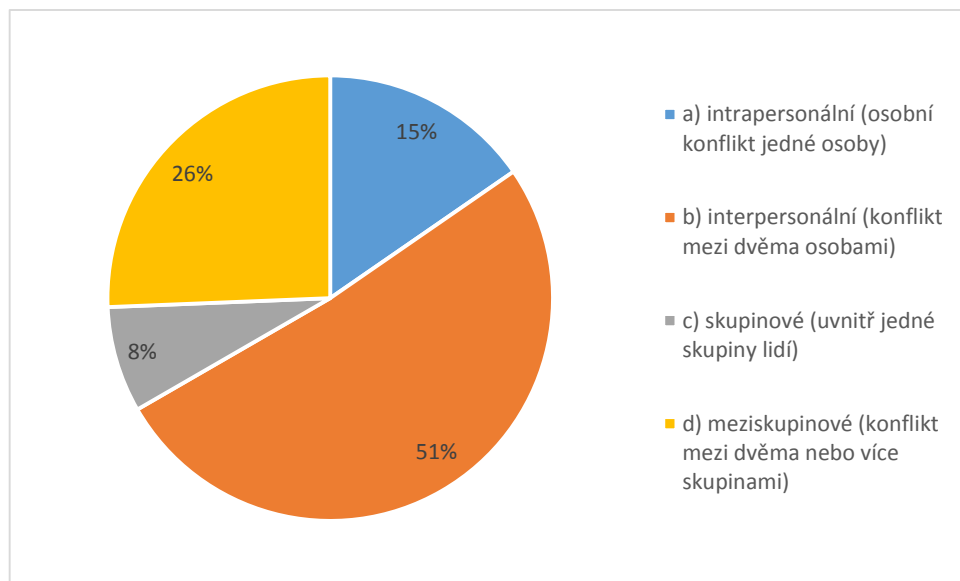
#### 14. Na svém pracovišti bych uvítal/a více:



Obr. 21. Nedostatky na pracovišti (vlastní zpracování)

Nejvíce by zaměstnanci uvítali lepší komunikaci mezi kolegy, stejně jako účast na plánování a rozhodování, uznání výkonů ze strany nadřízených a také týmového ducha, nejméně pak více informací a času od nadřízeného.

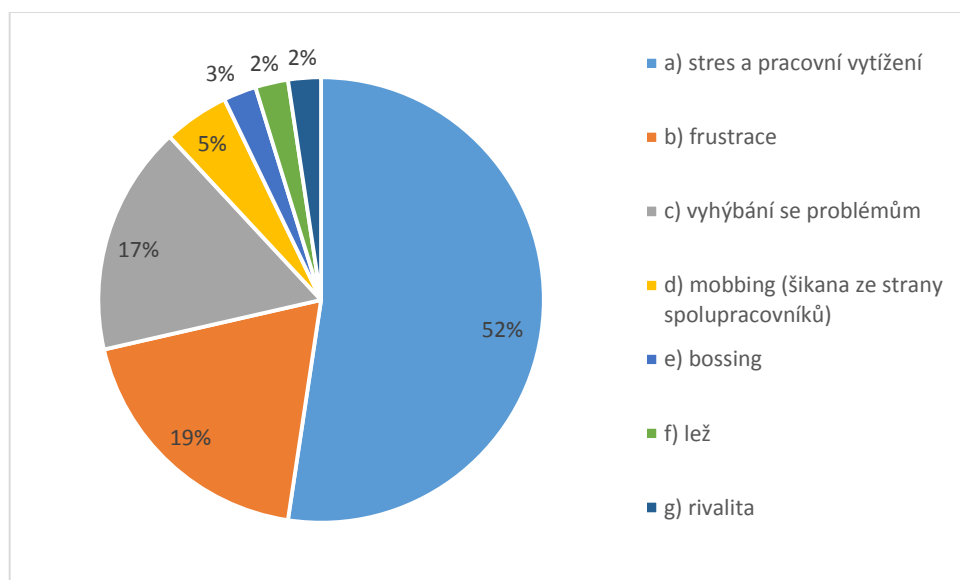
### 15. Který z uvedených konfliktů je podle Vás na pracovišti nejčastější?



Obr. 22. Nejčastější typy konfliktů (vlastní zpracování)

Nejčastějším konfliktem, který zde uvedli respondenti, byl konflikt mezi dvěma osobami, který dosahoval nadpolovičního procenta odpovědí, nejméně častým konfliktem pak s 8 % byly konflikty uvnitř jedné skupiny lidí.

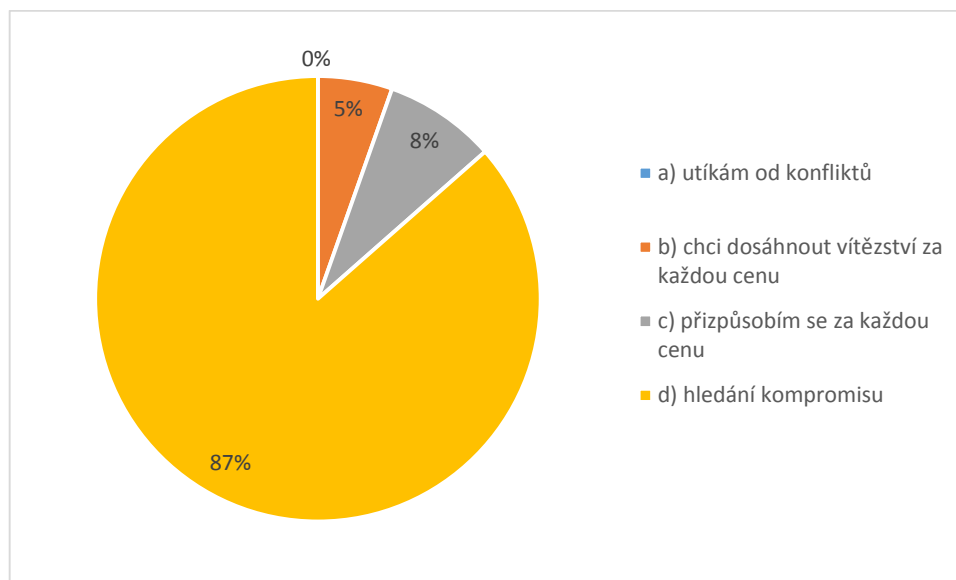
### 16. Nejčastější důvody konfliktů na pracovišti podle Vás jsou:



Obr. 23. Důvody konfliktů (vlastní zpracování)

Podle dotazovaných byl hlavním důvodem konfliktů nejčastěji stres a pracovní vytížení, následovala frustrace s 19 %, popřípadě vyhýbání se konfliktům, které dosáhlo 17 %. Ostatní důvody jako mobbing, bossing, lež a rivalita získaly malé procento odpovědí.

### 17. Jak zvládáte konflikty?



Obr. 24. Zvládání konfliktů (vlastní zpracování)

Nejčastěji dotazovaní zvládali vyřešit konflikty hledáním kompromisu (87 %), na druhé straně nejméně respondentů odpovědělo, že se přizpůsobí nebo že chce dosáhnout vítězství za každou cenu.

### 18. Ohodnoťte projevy neverbální komunikace v konfliktu podle důležitosti:

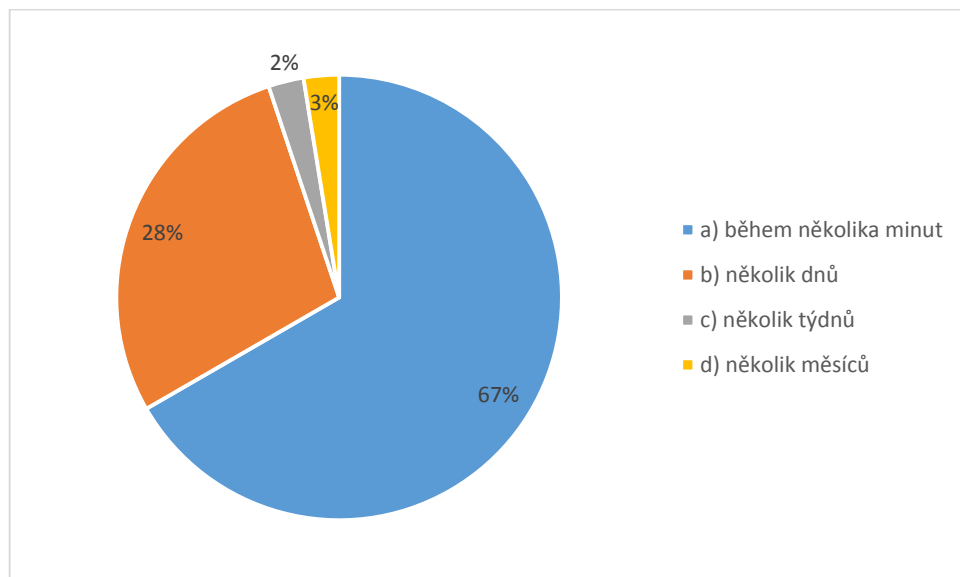
Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 1. Pořadí důležitostí neverbální komunikace v konfliktu (vlastní zpracování)

Projevy neverbální komunikace	Součet hodnocení	Pořadí
Oční kontakt	70	1.
Mimika	97	2.
Proxemika	112	5.
Gesta	99	3.
Haptika	109	4.

Dotazovaní odpovídali na stupnici 1 – 5, přičemž jednička byl nejdůležitější projev neverbální komunikace v konfliktu, pětka nejméně důležitý. Pro zaměstnance byl nejdůležitější oční kontakt, naopak nejméně důležitá byla proxemika.

#### 19. Jak dlouho podle Vás trvá vyřešení konfliktu?



Obr. 25. Délka řešení konfliktů (vlastní zpracování)

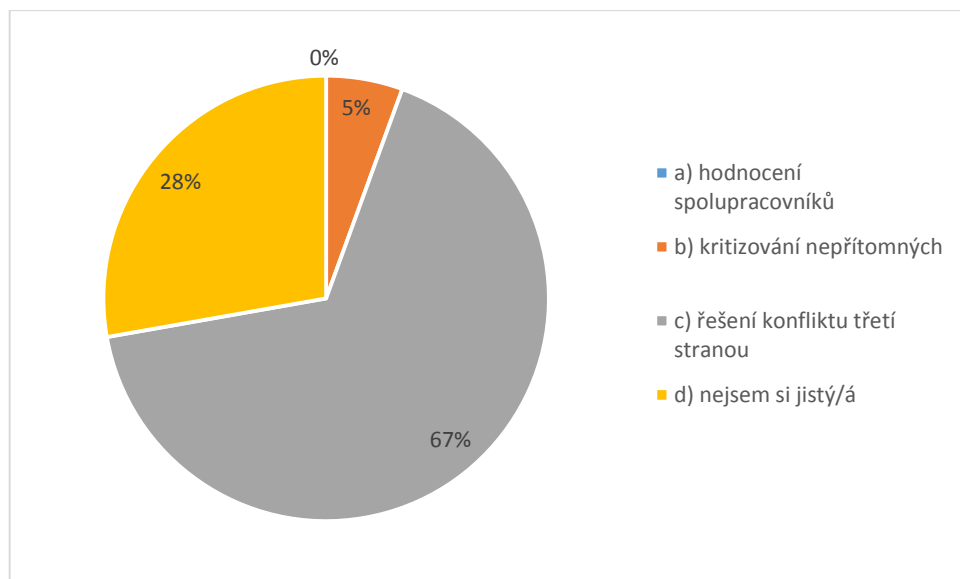
V této otázce je podle odpovědí je zřejmé, že 67 % dotazovaných vyřeší konflikt během několika minut, zatímco pouhé 2 % by konflikty řešilo i několik týdnů.



## 7.4 Mediace a další školení

Závěrečné dvě otázky dotazníku byly zaměřeny na pojem mediace, neboť jak bude z následujícího grafu patrné, ne všichni respondenti se s tímto pojmem setkali. Dále bylo cílem dotazníku zjistit, jestli by respondenti měli zájem o školení či seminář o problematice interpersonálních vztahů a konfliktů.

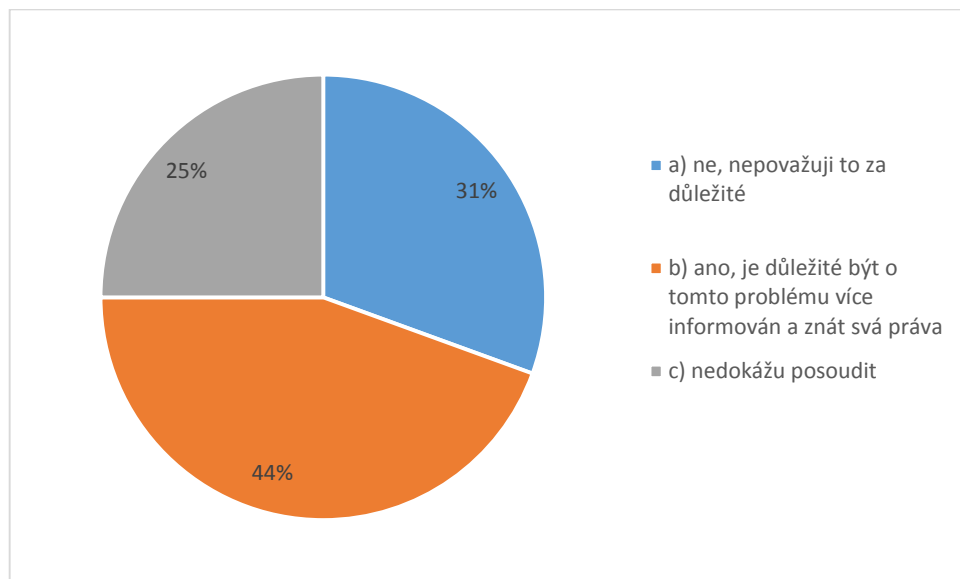
### 20. Co podle Vás znamená výraz mediace?



Obr. 26. Znalost pojmu mediace (vlastní zpracování)

Výrazu mediaci správně rozumí podle dotazníku 67 % respondentů, zatímco 5 % se chybně domnívalo, že se jedná o kritizování nepřítomných. Zajímavé je, že 28 % respondentů si není vůbec jistých, co tento pojem znamená.

## 21. Měl/a byste zájem o školení či seminář ve firmě o problematice interpersonálních vztahů a konfliktů?



Obr. 27. Zájem o problematiku interpersonálních vztahů a konfliktů  
(vlastní zpracování)

Na poslední otázku v dotazníku, která se týkala zájmu o školení, či seminář o problematice konfliktů se kladně vyjádřilo 44 % zaměstnanců, neboť by chtěli získat nové informace, znalosti a dovednosti o této problematice. Naopak necelá třetina nepovažuje tuto tematiku za důležitou v jejich zaměstnání.

### 7.5 Vyhodnocení hypotéz

Následující hypotézy byly vyhodnoceny pomocí statistických metod popsanych v předchozí kapitole 6.5 Postup zpracování dat.

#### **H<sub>1</sub>: Pořadí důležitosti projevů neverbální komunikace v konfliktu závisí na pohlaví.**

Pro statistické zkoumání této hypotézy byla použita metoda pro analýzu ordinálních dat Spearmanův koeficient pořadové korelace. Z otázky číslo 18 týkající se projevů neverbální komunikace vyplynulo následující pořadí u jednotlivých pohlaví respondentů.

Tab. 2. Průměrný počet bodů a pořadí projevů neverbální komunikace podle pohlaví  
(vlastní zpracování)

Projevy neverbální komunikace	Muži		Ženy	
	průměr $\bar{x}$	pořadí	průměr $\bar{x}$	pořadí
Oční kontakt	2,10	1.	1,13	1.
Mimika	2,61	2.	3,27	3 – 4.
Proxemika	3,10	5.	3,27	3 – 4.
Gesta	2,68	3.	3,42	5.
Haptika	3,03	4.	2,98	2.

Podle Spearmanova koeficientu pořadové korelace bylo porovnáváno pořadí projevů neverbální komunikace sestavené podle jednotlivých pohlaví respondentů. Po dosažení příslušných hodnot do uvedeného vzorce byla vypočítána hodnota  $r_s = 0,375$ . Vypočítaný koeficient tedy vypovídá o tom, že mezi zkoumanými jevy je nízká závislost a že mezi pohlavím zaměstnanců a projevy neverbální komunikace je pozitivní vztah, tj. že hodnoty důležitosti u mužů se shodují s hodnotami důležitosti u žen.

Hypotéza  $H_1$  tedy **nebyla potvrzena**, neboť pořadí důležitosti projevů neverbální komunikace v konfliktu nezávisí na pohlaví.

## **H<sub>2</sub>: Pocit jistoty na své pracovní pozici je nezávislý na počtu odpracovaných let.**

V této hypotéze byly zkoumány dva jevy, jistota na pracovní pozici a počet odpracovaných let, tedy otázky z dotazníku číslo 4 a otázka číslo 10. Pro testování této hypotézy byl použit test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Výsledky byly zaznamenány do následující tabulky.

Tab. 3. Počet odpracovaných let a pocit jistoty na pracovní pozici (vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Pocit jistoty na pracovní pozici					Celkem
	Cítím se jistě	Cítím nejistotu	Obávám se propouštění	Nedovedu posoudit	Nevyužití potenciálu	
2 roky až 5 let	8	0	0	0	0	<b>8</b>
6 let až 10 let	27	0	5	0	4	<b>36</b>
více než 10 let	49	3	4	8	0	<b>64</b>
<b>Celkem</b>	<b>84</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>108</b>

Čísla v kontingenční tabulce vyjadřují četnost odpovědi zaměstnanců, kteří pracují určitou dobu na své pozici a zároveň cítí určitou jistotu na své pracovní pozici. Čísla uváděná v pravém sloupci a posledním řádku jsou marginální četnosti, tj. součty četností v řádcích a sloupcích tabulky. Jak tedy tabulka ukazuje, nejvíce zastoupeni byli zaměstnanci s počtem odpracovaných let nad 10 let, které se zároveň na své pozici cítí jistě.

Testování významnosti bylo provedeno na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , počet stupňů volnosti je  $f = 8$ . Bylo tedy zjištěno, že  $\chi^2 = 10,660 < \chi_{0,05}^2(8) = 15,507$ , a proto je možno přijmout nulovou hypotézu.

To znamená, že hypotéza  $H_2$  **byla potvrzena** a tedy pocit jistoty na své pracovní pozici je nezávislý na počtu odpracovaných let.

### **H<sub>3</sub>: Četnosti odpovědí, jaké změny na pracovišti by zaměstnanci uvítali, jsou stejné.**

Tato hypotéza byla zkoumána pomocí statistického testu dobré shody chí-kvadrát. Pro tuto hypotézu byla využita otázka z dotazníku číslo 14 dotazující se na změny, které by zaměstnanci uvítali na pracovišti. Výsledky získané dotazníkovým šetřením byly zapsány do následující tabulky.

Tab. 4. Vítané změny na pracovišti (vlastní zpracování)

Změny na pracovišti	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	$\frac{(P - O)^2}{O}$
komunikace mezi kolegy	30	19,5	5,654
účasti na plánování a rozhodování	34	19,5	10,782
samostatné práce	17	19,5	0,321
uznání výkonů ze strany nadřízených	32	19,5	8,013
týmového ducha	36	19,5	13,962
více času na výkon práce	4	19,5	12,321
nic neměnit	2	19,5	15,705
více informací od nadřízeného	1	19,5	17,551
	$\Sigma$ 156	$\Sigma$ 156	$\Sigma$ 84,308

Odpovědi dotazovaných zaměstnanců jsou uvedeny ve sloupci označeném jako pozorovaná četnost  $P$ . Z tabulky lze vidět, že pracovníci by nevíce uvítali týmového ducha na pracovišti (36 pracovníků), dále v pořadí následují uznání od nadřízených a účast na plánování a rozhodování (33 pracovníků), naopak nejméně by zaměstnanci uvítali více času na výkon práce, více informací od nadřízeného nebo by nic neměnili (3 odpovědi). Smyslem testu dobré shody chí-kvadrát je rozhodnout, zda zjištěné rozdíly mezi četnostmi výběru jsou statisticky významné.

Z tabulky je patrné, že vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 84,308$ .

Při rozhodování o planosti nulové hypotézy zpravidla postupujeme tak, že vypočítanou hodnotu testového kritéria srovnáváme s kritickou hodnotou, kterou lze nalézt ve statistických tabulkách. Příslušnou kritickou hodnotu hledáme vždy pro určitou hladinu významnosti a určitý počet stupňů volnosti.

Pro výpočet tohoto případu testu dobré shody chí-kvadrátu byly použity tyto hodnoty:

- počet stupňů volnosti  $f = 7$
- hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  (5%)

- kritická hodnota testovaného kritéria  $\chi^2_{0,05}(7) = 14,067$
- testované kritérium  $\chi^2 = 84,308$

V našem případě je vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 84,308$  větší než kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(7) = 14,067$ , a proto odmítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní.

Hypotéza  $H_3$  **nebyla statisticky potvrzena**, tedy četnosti odpovědí, co by zaměstnanci uvítali za změny na pracovišti, jsou rozdílné.

## 8 VÝSLEDKY ANALÝZY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Poslední kapitola bakalářské práce je věnována shrnutí výsledků výzkumu a především doporučením, která by mohlo vybrané pracoviště aplikovat do své praxe.

### 8.1 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Pomocí kvantitativního výzkumu mezi 108 zaměstnanci byly zjištěny tyto skutečnosti v oblasti pracovního prostředí:

- Více než 80 zaměstnanců **chodí do práce rádo**, práce je baví a naplňuje.
- V současné době je na pracovišti **přátelská atmosféra** mezi kolegy.
- 53 % zaměstnanců se domnívá, že dostává **dostatek informací** ke své pracovní náplni, ale dalších 44 % dostává jen z části dostatek informací.
- **Vztah s nadřízeným** je na pracovišti velmi **kladně hodnocen**, 48 % respondentů ho označilo za přátelský a pohodový a dalších 45 % respondentů uvedlo, že se s nadřízeným nebojí řešit pracovní problémy.
- Se **vztahy na pracovišti** je rozhodně nebo spíše **spokojeno** 92 % zaměstnanců.
- 77 % zaměstnanců **se cítí jistě na své pracovní pozici** a nemají obavy z možných ohrožení. Pocit jistoty na svém pracovišti není závislý na počtu odpracovaných let.

Část dotazníku zaměřená přímo na problematiku konfliktů byla nejobsáhlejší. Z této oblasti je možné získat tyto poznatky:

- Podle respondentů **se konflikty** na pracovišti **nevyskytují nikdy** ve 46 % případů, v 30 % pouze jednou za měsíc.
- Na druhou stranu 72 % respondentů bylo **svědky konfliktu** na pracovišti a 16 % respondentů se dokonce označilo za oběť konfliktu.
- Jako **původce** konfliktů byl ve 100 případech označen **kolega nebo kolegyně**, ve 40 případech potom nadřízený.
- Většina zaměstnanců by ale **na svém pracovišti uvítala změny**, pouze 3 respondenti zmínili, že by nic neměnili. Zaměstnanci by na svém pracovišti především uvítali více týmového ducha, uznání výkonů ze strany nadřízeného, účast na plánování a rozhodování a také lepší komunikaci mezi kolegy.
- **Nejčastěji**, tedy v 51 %, se vyskytují **konflikty interpersonální**.
- Nejčastějším **důvodem konfliktů** na pracovišti jsou **stres a přepracování** (52 %), dále pak frustrace (19 %) a vyhýbání se problémům (17 %).

- 87 % respondentů si myslí, že **zvládají konflikty pomocí hledání kompromisů**, tedy chovají se jako „sovy“ nebo „lišky“.
- **Projevy neverbální komunikace** v konfliktech je možné seřadit podle důležitosti jako oční kontakt, mimika, gesta, haptika a proxemika. Projevy neverbální komunikace nejsou závislé na pohlaví respondentů.
- **Vyřešení konfliktů trvá nejčastěji několik minut** (67 %) nebo několik dnů (28 %).

Poslední část dotazníku byla zaměřena na mediaci jako jeden ze způsobů řešení konfliktů a dále na zájem respondentů o problematiku interpersonálních vztahů. Informace z této poslední části mohou být shrnuty do následujících bodů:

- Pojem **mediace** správně interpretovalo 67 % respondentů, naopak 28 % respondentů si není jistých, co tento pojem znamená, a zbývajících 5 % tento pojem označilo nesprávně.
- **Zájem o školení či seminář** ve firmě o problematice interpersonálních vztahů a konfliktů by mělo 44 % respondentů.

Nedostatek komunikace nebo nevhodná komunikace na pracovišti je jedním z nejčastějších problémů ve firmách. Jak uvádí průzkum autorky Tejnorové (2010), až 80 % respondentů by ve firmě zlepšilo komunikaci a školení na téma komunikace a zvládání konfliktů na pracovišti hodnotilo 75 % respondentů jako nejdůležitější. To také odpovídá výzkumu v této bakalářské práci, kdy i přestože je atmosféra na pracovišti přátelská a konflikty se nevyskytují příliš často, jsou na pracovišti určité nedostatky. 44 % respondentů dostává jen z části dostatek informací ke své pracovní náplni a dále co se týká vítaných změn na pracovišti, většina se vztahovala především ke komunikaci. Zaměstnanci by na svém pracovišti především uvítali více týmového ducha, uznání výkonů ze strany nadřízeného, účast na plánování a rozhodování a také lepší komunikaci mezi kolegy.

Na základě výše uvedených zjištěných poznatků v oblasti interpersonálních konfliktů na pracovišti, konkrétně na dvou letkách vrtulníkové základny, byly definovány konkrétní doporučení pro praxi.

## 8.2 Doporučení pro praxi

Co se týká pracovního prostředí jako základny pro přátelskou nebo naopak konfliktní atmosféru na pracovišti, lze z uvedeného výzkumu říct, že na obou letkách převažuje přátelská



atmosféra na pracovišti, vztahy mezi nadřízeným i kolegy jsou velmi dobré a většina zaměstnanců se tak cítí na své pracovní pozici jistě a bez obav. Je ovšem potřeba si povšimnout také těch zaměstnanců, kteří projeví jisté pochybnosti, nedostatky nebo nevnímají atmosféru na pracovišti takto idylicky. V součtu 33 respondentů z celkových 108 uvedlo, že do práce chodí s obavami, co je čeká, dále chodí do práce jen kvůli penězům a protože nemají jinou volbu. Dalším 12 respondentů označilo atmosféru na pracovišti za chladnou, pouze pracovní a 3 respondenti dokonce hovoří o atmosféře plné napětí a konfliktů. Se vztahy na pracovišti je nespokojeno 8 % respondentů. Nejzásadnější procento respondentů se projevilo v oblasti komunikace z pohledu nedostatku informací ke své pracovní náplni, protože 44 % si myslí, že dostává jen z části informace, jaké by potřebovala. Co se týká vztahu s nadřízeným, 5 % respondentů ho označilo dokonce za plný napětí a konfliktů. Většina zaměstnanců se cítí jistě na své pracovní pozici, ale 8 % se obává propouštění, další 3 % cítí dokonce nejistota a další 3 % mají pocit dostatečně nevyužitého potenciálu.

I když se nejedná o procentuálně velká čísla, vedoucí pracovníci by si měli všimnout těchto na první pohled drobných nedostatků, které se ale časem mohou stávat závažnějšími a byl by zde potenciál pro vznik konfliktní atmosféry na pracovišti. Nejvíce by bylo vhodné se zaměřit na oblast komunikace, kdy téměř polovina zaměstnanců má pocit nedostatečných informací na své pracovní pozici.

Další část dotazníku se již věnovala přímo konfliktům na pracovišti. Podle názoru respondentů se konflikty na pracovišti příliš často nevyskytují, ale asi 16 % respondentů uvádí, že se konflikty vyskytují 4 – 5 x měsíčně a 3 % respondentů dokonce uvádějí, že denně. I když konflikty nejsou příliš časté, setkali se s nimi na pracovišti téměř všichni respondenti. Zajímavé je, že 16 % respondentů se označilo za oběť konfliktu a 7 % přiznalo, že bylo útočníkem. Co se týká výskytu konfliktů, nejčastěji se objevují interpersonální konflikty (51 %) nebo konflikty meziskupinové (26 %), kdy v tomto případě se může jednat o konflikt mezi dvěma letkami. Jako nejčastější důvody konfliktů potom respondenti uváděli stres a přepracování, frustraci a vyhýbání se problémům. Vyřešení konfliktu potom trvá několik minut nebo několik dnů, ale v 5 % lze hovořit o dlouhodobých konfliktech, které trvají několik týdnů nebo měsíců.

Oblast konfliktů se také na první pohled jeví poměrně bezproblémově, ale bylo by třeba věnovat pozornost především meziskupinovým konfliktům. V pracovním prostředí vrtulníkové základny je potřeba, aby všechny součásti spolupracovaly a podporovaly se v plnění úkolů. Proto by bylo vhodné najít přesněji původce těchto meziskupinových konfliktů. Dále

je třeba věnovat pozornost zaměstnancům, kteří uvádějí, že se dostávají do konfliktů denně a zkoumat, co je důvodem konfliktu a jak je obvykle tento konflikt vyřešen. S řešením konfliktů potom souvisí to, že 5 % konfliktů přechází do dlouhodobého problému.

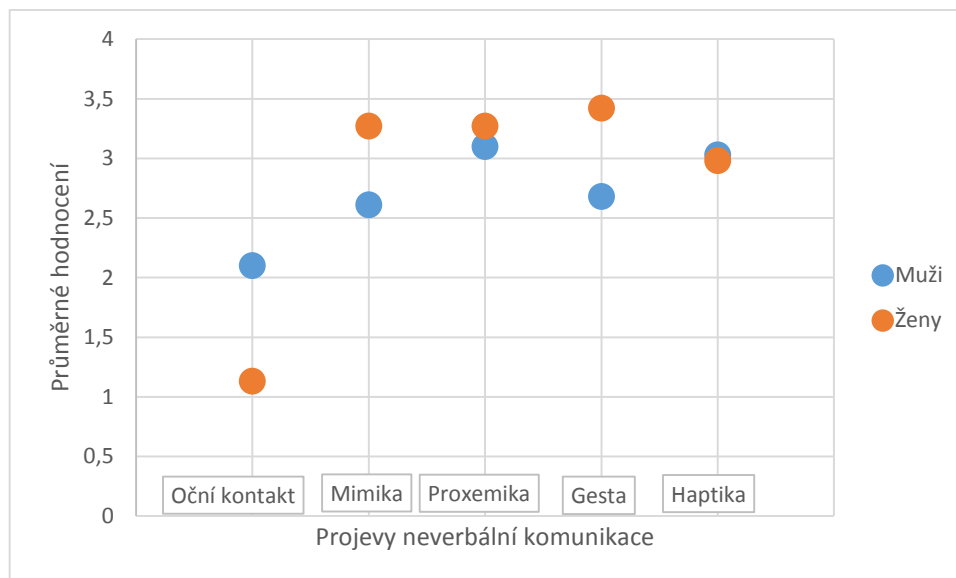
Jak přehledně ukazuje následující graf, většina respondentů se domnívá, že zvládají konflikty hledáním kompromisu. Nevýhodou tohoto jednoduchého dotazníku je to, že respondenti se často snaží tvářit lepší, než doopravdy jsou, tedy si myslí, že řeší konflikty tou nejlepší cestou.



Obr. 28. Styly řešení konfliktů mezi respondenty (vlastní zpracování)

Bylo by vhodné mezi zaměstnanci zkoumat podrobněji na základě cíleného dotazníkového šetření, jak přistupují k řešení konfliktů, zda se zaměřují spíše na sebe nebo na vztahy. Každý ze stylů řešení konfliktů má své výhody a nevýhody při uplatnění v praxi, proto by zaměstnanci mohli být informováni, jaký styl je vhodné využít v konkrétních případech.

V oblasti neverbální komunikace v konfliktech je nejdůležitější oblast obličeje, tedy oční kontakt a mimika. Zde není statisticky potvrzený rozdíl mezi pohlavím respondentů u všech faktorů komunikace, ovšem pokud se srovnají průměrné hodnoty u žen a mužů, oční kontakt je pro ženy výrazně důležitější než pro muže. Ostatní prostředky neverbální komunikace mají potom průměrnou hodnotu v rozmezí 2,5 – 3,5 bodu.



Obr. 29. Hodnocení projevů neverbální komunikace mezi muži a ženami  
(vlastní zpracování)

Poslední část dotazníku se týkala mediace a školení v oblasti interpersonálních vztahů. Pojem mediace je pro asi třetinu respondentů poměrně neznámý pojem a 44 % respondentů by uvítalo školení nebo seminář o problematice interpersonálních vztahů a konfliktů, protože je podle respondentů důležité být o tomto problému více informován.

V oblasti interpersonálních vztahů a konfliktů na pracovišti je tedy poměrně velký zájem o školení, které by zaměstnance seznámilo s touto problematikou. Dále by mohli zaměstnanci získat nové znalosti ohledně způsobu řešení konfliktů, například prostřednictvím mediace a facilitace, dále by si mohli vyzkoušet styly jednání v konfliktech, zkoumat své projevy neverbální komunikace nebo objevit způsoby předcházení vážným konfliktům. Často jsou zaměstnanci vysíláni na školení jednotlivě a nesystémově, případně jsou kurzy týkající se interpersonálních vztahů zaměřeny pouze na vedoucí pracovníky. Bylo by proto vhodné tato školení také věnovat ostatním zaměstnancům, protože účastníci konfliktů jsou obvykle všichni zaměstnanci.

Analýza interpersonálních vztahů zaměřená na výskyt konfliktů na pracovišti zatím nebyla na této vrtulníkové základně dosud prováděna. Bylo by proto vhodné provádět tuto analýzu pravidelně i v budoucnu, aby bylo možné sledovat vývoj konfliktů na pracovišti v průběhu delšího časového horizontu. Nejvhodnější formou by bylo buď anonymní dotazníkové šetření, nebo rozhovory s odborníky na tuto oblast.

## ZÁVĚR

Hlavním výzkumným cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda se na vybraných pracovištích, tedy na dvou letkách, mezi zaměstnanci vyskytují konflikty v rámci interpersonálních vztahů. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že podle 54 % respondentů konflikty na pracovišti existují a to s různou četností. Nejčastěji uváděli, že ve 30 % případů se vyskytují jedenkrát za měsíc. Téměř všichni dotazovaní odpověděli, že se s konflikty na pracovišti setkávají především jako svědkové konfliktů druhých osob.

Jelikož je tato problematika velmi rozsáhlá, bylo nutné dále stanovit dílčí cíle práce. Prvním dílčím cílem bylo zjistit, jaká je znalost respondentů v oblasti interpersonálních vztahů, konkrétně pojmu mediace. Tento pojem zná 67 % respondentů, ostatní buď uváděli jeho chybnou interpretaci, nebo sami přiznali, že si nejsou jistí jeho významem. Druhým cílem bylo zjistit nejčastější důvody konfliktů. Nejčastěji jsou konflikty způsobeny stresem a pracovním vytížením, frustrací a vyhýbání se problémům. Dalším cílem bylo definovat, o jaké druhy konfliktů se nejčastěji jedná. Na zkoumaném pracovišti se nejčastěji vyskytují interpersonální a meziskupinové konflikty. Dále bylo v této bakalářské práci zkoumáno, jak dlouho průměrně trvají konflikty na pracovišti. Většina konfliktů je vyřešena během několika minut, asi třetina konfliktů je řešena několik dnů a 5 % konfliktů můžeme označit za dlouhodobější. Dalším cílem bylo také zjistit, jaké jsou reakce respondentů, pokud se dostanou do konfliktu. Převážná většina respondentů, konkrétně 87 % dotazovaných, se snaží řešit konflikty hledáním kompromisu, tedy stylem, který bývá označován jako „sova“. Dalších 8 % respondentů uvedlo, že se snaží přizpůsobit za každou cenu (styl „medvídek“) a zbylých 5 % chce dosáhnout vítězství za každou cenu (styl „žralok“). Hypotéza  $H_1$  zkoumala další cíl této práce, tedy zda způsob reakce na konflikt je ovlivněn pohlavím respondenta. Tato hypotéza nebyla statisticky potvrzena, ale lze si povšimnout důrazu, který kladou ženy na oční kontakt při konfliktu. Dále bylo v práci zjištěno, že pocit jistoty na své pracovní pozici je nezávislý na počtu odpracovaných let. Což bylo dalším cílem této práce, který zkoumala další hypotéza  $H_2$ . Posledním dílčím cílem této práce bylo stanovit, jaké změny na pracovišti by zaměstnanci uvítali. Bylo zjištěno, že nejvíce by zaměstnanci uvítali lepší komunikaci mezi kolegy, stejně jako účast na plánování a rozhodování, uznání výkonů ze strany nadřízených a také týmového ducha, nejméně pak více informací od nadřízeného a více času na výkon práce.

Oblast interpersonálních vztahů a konfliktů na pracovišti je rozsáhlá oblast, které doposud nebyla na tomto pracovišti věnována dostatečná pozornost. Výzkum v bakalářské práci potvrdil, že atmosféra na pracovišti je poměrně přátelská a panují zde dobré vztahy jak mezi kolegy, tak také s nadřízenými zaměstnanci. Konflikty se zde samozřejmě také vyskytují, ale jejich závažnost nedopadá na fungování celé organizace. Nicméně zaměstnanci zde pociťují jisté mezery, ve výzkumu bylo odhaleno několik problematických oblastí, a proto by bylo dobré interpersonálním vztahům na pracovišti věnovat více pozornosti.

Hlavními doporučeními plynoucími z provedené analýzy jsou zaměřeny jak na atmosféru na pracovišti, tak na samotnou oblast konfliktů a také na oblast znalostí interpersonálních vztahů a školení zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by si měli všimnout na první pohled drobných nedostatků narušujících atmosféru na pracovišti, aby včas byli schopni podchytit případné nežádoucí konflikty. Vedoucí pracovníci by se dále měli zaměřit nejen na interpersonální, ale také na meziskupinové konflikty. Je také třeba věnovat pozornost zaměstnancům, kteří se dostávají do konfliktů denně, a konfliktům, jejichž vyřešení trvá několik týdnů nebo měsíců. Bylo by také vhodné mezi zaměstnanci zkoumat podrobněji na základě cíleného dotazníkového šetření, jak přistupují k řešení konfliktů. Mezi zaměstnanci je také poměrně velký zájem o školení, které by zaměstnance seznámilo s touto problematikou, bylo by tedy možné toto školení uspořádat nejen pro vedoucí pracovníky, ale pro všechny zaměstnance. Především by ale bylo vhodné provádět podrobnou analýzu interpersonálních vztahů a konfliktů na pracovišti pravidelně i v budoucnu, aby bylo možné sledovat vývoj konfliktů na pracovišti v průběhu delšího časového horizontu.

Cíl této bakalářské práce byl splněn. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci na dvou letkách vrtulníkové základny Náměšť nad Oslavou bylo zjištěno, zda se mezi zaměstnanci vyskytují konflikty v rámci interpersonálních vztahů. Dále byla analyzována celková atmosféra na pracovišti, byly analyzovány různé aspekty konfliktů a také byl zkoumán zájem respondentů o tuto problematiku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BAUM, Tanja, 2009. *Umění přátelského řešení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Portál, 190 s. ISBN 978-80-7367-525-7.
- [2] DEVITO, Joseph A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [3] DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] FEHLAU, Eberhard G., 2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
- [6] GILLERNOVÁ, Ilona a Lenka KREJČOVÁ, 2012. *Sociální dovednosti ve škole*. 1. vyd. Praha: Grada, 247 s. ISBN 978-80-247-3472-9.
- [7] GILLERNOVÁ, Ilona, 2001. *Konflikty a jejich zvládnutí*. In: KOMÁRKOVÁ, Růžena, Ivan SLAMĚNÍK a Jozef VÝROST, 2001. *Aplikovaná sociální psychologie III: sociálněpsychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 80-247-0180-4.
- [8] HOLÁ, Lenka, 2011. *Mediace v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 270 s. ISBN 978-80-247-3134-6.
- [9] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [10] JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2008. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
- [13] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

- [14] LUŽNÝ, Dušan, 2013. *Sociální konflikty: sociologická a andragogická perspektiva*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 154 s. ISBN 978-80-244-3432-2.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2001. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 187 s. ISBN 80-7318-047-2.
- [16] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [17] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [18] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [19] PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 134 s. ISBN 978-80-247-4485-8.
- [22] PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.
- [23] STRNADOVÁ, Věra, 2011. *Interpersonální komunikace: monografie*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 542 s. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [24] VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
- [25] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [26] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

#### Odborné časopisy a periodika

- [27] CRAIG, E. Runde, 2014. Conflict Competence in the Workplace. *Employment Relations Today*. 2014, roč. 40, č. 4, s. 25-31.

- [28] SHWETA, Jha a Jha SRIRANG, 2012. Antecedents of Interpersonal Conflicts at Workplace. *Journal of Management & Public Policy*. 2012, roč. 1, č. 2, s. 75-80.

### Internetové zdroje

- [29] ČÁPOVÁ, Štěpánka, 2000. Konflikty na pracovišti a jak na ně. *iDNES.cz/Finance* [online]. [cit. 2015-03-28]. <http://finance.idnes.cz/konflikty-na-pracovisti-a-jak-na-ne-dtg-/podnikani.aspx?c=2000M014Z01E>
- [30] CHOVÁNÍ.EU, 2015. Pracovní konflikty. *FormSoft* [online]. [cit. 2015-03-29]. <http://www.chovani.eu/pracovni-konflikty/c389>
- [31] KVAPIL, Karel, 2013. Jak předcházet konfliktům na pracovišti. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2015-03-26]. <http://www.novinky.cz/kariera/293950-jak-predchazet-konfliktum-na-pracovisti.html>
- [32] TEJNOROVÁ, Jitka, 2010. Když ve firmě nefunguje KOMUNIKACE, NESTAČÍ začít komunikovat. *HR management*. únor 2010, s. 30. In: *DMC Management Consulting* [online]. [cit. 2015-04-17]. <http://www.dmc-cz.com/aktualne/190-kdy-ve-firm-nefunguje-komunikace>
- [33] ZL NÁMĚŠŤ NAD OSLAVOU, 2013a. 221. vrtulníková letka. *Army.cz* [online]. [cit. 2015-03-21]. <http://www.lznamest.army.cz/menu/221.htm>
- [34] ZL NÁMĚŠŤ NAD OSLAVOU, 2013b. 222. vrtulníková letka. *Army.cz* [online]. [cit. 2015-03-21]. <http://www.lznamest.army.cz/menu/222.htm>
- [35] ZL NÁMĚŠŤ NAD OSLAVOU, 2013c. Organizační struktura základny. *Army.cz* [online]. [cit. 2015-03-20]. <http://www.lznamest.army.cz/menu/struktura.htm>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AAT ISAF	Air Advisor Team International Security Assistance Force (Tým pro výcvik pilotáže Mezinárodní bezpečnostní podpůrné síly).
AČR	Armáda České republiky.
CASEVAC	Casualty evacuation.
CSAR	Combat Search and Rescue.
ČR	Česká republika.
EU	Evropská unie.
MEDEVAC	Medical evacuation.
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
SAR	Search and Rescue.
zL	Základna letectva.
ZNŠ	Zástupce náčelníka štábu.
ZV	Zástupce velitele.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Fáze konfliktu (Plamínek, 2009, str. 32) .....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 2. Vyjednávací styly v konfliktu (Plamínek, 2009, str. 43) .....</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 3. Styly reakcí na konflikt (Chování.eu, 2015, podle Gillernová, 2001, str. 85) 33</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 4. Hlavní shody a rozdíly v mediaci a facilitaci (Plamínek, 2007, s. 50).....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 5. Stupně spokojenosti člověka (Plamínek, 2009) .....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 6. Struktura letecké základny Náměšť nad Oslavou (zL Náměšť nad Oslavou, 2013c).....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 7. Struktura 221. a 222. letky (vlastní zpracování) .....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 8. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 9. Věk respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 10. Vzdělání respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 11. Doba v současném zaměstnání (vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 12. Pocit z práce (vlastní zpracování) .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 13. Atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 14. Dostatek informací k pracovní náplni (vlastní zpracování) .....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 15. Vztah s nadřízeným pracovníkem (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 16. Spokojenost se vztahy na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 17. Pocit na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 18. Četnost výskytu konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 19. Výskyt konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 20. Původce konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 21. Nedostatky na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 22. Nejčastější typy konfliktů (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 23. Důvody konfliktů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 24. Zvládání konfliktů (vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 25. Délka řešení konfliktů (vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 26. Znalost pojmu mediace (vlastní zpracování).....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 27. Zájem o problematiku interpersonálních vztahů a konfliktů (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 28. Styly řešení konfliktů mezi respondenty (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 29. Hodnocení projevů neverbální komunikace mezi muži a ženami (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Pořadí důležitostí neverbální komunikace v konfliktu (vlastní zpracování)...</i>	63
<i>Tab. 2. Průměrný počet bodů a pořadí projevů neverbální komunikace podle pohlaví (vlastní zpracování) .....</i>	66
<i>Tab. 3. Počet odpracovaných let a pocit jistoty na pracovní pozici (vlastní zpracování) .....</i>	67
<i>Tab. 4. Vítané změny na pracovišti (vlastní zpracování) .....</i>	68

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## Dotazník

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit k účelu zpracování mé bakalářské práce. Pokud není uvedeno jinak, prosím vyberte vždy jen jednu možnost. Děkuji.

David Kopeček

### 1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

### 2. Váš věk:

- a) méně než 25 let
- b) 26 let až 35 let
- c) 36 let až 40 let
- d) 41 let až 45 let
- e) nad 46 let

### 3. Vaše vzdělání:

- a) středoškolské armádní
- b) středoškolské civilní
- c) vysokoškolské armádní
- d) vysokoškolské civilní

### 4. V současném zaměstnání pracuji:

- a) méně než 2 roky
- b) 2 roky až 5 let
- c) 6 let až 10 let
- d) více než 10 let

**5. Do práce chodím:** (v případě potřeby zakroužkujte více možností)

- a) rád/a, práce mě baví a naplňuje
- b) s obavami co mě čeká
- c) jen kvůli penězům
- d) protože nemám jinou volbu
- e) nedovedu posoudit

**6. V současné době na Vašem pracovišti převažuje mezi kolegy atmosféra:**

(v případě potřeby zakroužkujte více možností)

- a) přátelská
- b) pouze pracovní, chladná
- c) je plná napětí a konfliktů
- d) velmi nepřátelská
- e) nedokážu posoudit

**7. Dostáváte dostatek informací k Vaší pracovní náplni?**

- a) ano
- b) ne
- c) jen z části

**8. Jaký je Váš pracovní vztah s Vaším nadřízeným?**

- a) přátelský a pohodový
- b) nebojím se s ním řešit pracovní problémy
- c) plný napětí a konfliktů
- d) velmi nepřátelský
- e) nedokážu posoudit

**9. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?**

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

**10. Na své pracovní pozici se:**

- a) cítím jistě
- b) cítím ohrožen/a konkurencí
- c) obávám se propouštění
- d) nedovedu posoudit
- e) jiné, uveďte prosím .....

**11. Kolikrát za měsíc se u Vás na pracovišti vyskytují konflikty? (Uveďte počet)**

**12. Setkal/a jste se někdy na Vašem pracovišti s konflikty?**

- a) ne
- b) ano, byl/a jsem svědkem
- c) ano, byl/a jsem obětí
- d) ano, byl/a jsem útočníkem
- e) nedokážu posoudit

**13. Původcem tohoto jednání je (byl):** (v případě potřeby zakroužkujte více možností)

- a) kolega
- b) kolegyně
- c) nadřízený
- d) podřízený
- e) neseťkal/a jsem se s tímto jednáním

**14. Na svém pracovišti bych uvítal/a více:** (v případě potřeby zakroužkujte více možností)

- a) komunikace mezi kolegy
- b) účasti na plánování a rozhodování
- c) samostatné práce
- d) uznání výkonů ze strany nadřízených
- e) týmového ducha
- f) jiné, uveďte prosím .....

**15. Který z uvedených konfliktů je podle Vás na pracovišti nejčastější?**

- a) intrapersonální (osobní konflikt jedné osoby)
- b) interpersonální (konflikt mezi dvěma osobami)
- c) skupinové (uvnitř jedné skupiny lidí)
- d) meziskupinové (konflikt mezi dvěma nebo více skupinami)

**16. Nejčastější důvody konfliktů na pracovišti podle Vás jsou:**

- a) stres a pracovní vytížení
- b) frustrace
- c) vyhýbání se problémům
- d) mobbing (šikana ze strany spolupracovníků)
- e) jiný.....

**17. Jak zvládáte konflikty?**

- a) utíkám od konfliktů
- b) chci dosáhnout vítězství za každou cenu
- c) přizpůsobím se za každou cenu
- d) hledám kompromis



**18. Ohodnoťte projevy neverbální komunikace v konfliktu podle důležitosti:**

**(1 nejdůležitější, 5 nejméně důležité)**

a) oční kontakt	1	2	3	4	5
b) mimika	1	2	3	4	5
c) proxemika (prostor kolem sebe)	1	2	3	4	5
d) gesta	1	2	3	4	5
e) haptika (dotyky, podání rukou)	1	2	3	4	5

**19. Jak dlouho podle Vás trvá vyřešení konfliktu?**

- a) během několika minut
- b) několik dnů
- c) několik týdnů
- d) několik měsíců

**20. Co podle Vás znamená výraz mediace?**

- a) hodnocení spolupracovníků
- b) kritizování nepřítomných
- c) řešení konfliktu třetí stranou
- d) nejsem si jistý/á

**21. Měl/a byste zájem o školení či seminář ve firmě o problematice interpersonálních vztahů a konfliktů?**

- a) ne, nepovažuji to za důležité
- b) ano, je důležité být o tomto problému více informován a znát svá práva
- c) nedokážu posoudit

Děkuji za Váš čas.