

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Konflikty na pracovišti a jejich vliv na výkony zaměstnanců

Předkládá: Markéta Klavíková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequencová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Markéta KLAVÍKOVÁ
Osobní číslo:	R21B0076P
Studijní program:	B0421A220009 Právní specializace
Téma práce:	Konflikty na pracovišti a jejich vliv na výkony zaměstnanců
Zadávací katedra:	Katedra veřejné správy

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Charakteristika konfliktu
4. Skupinové konflikty
5. Mobbing
6. Důsledky konfliktu (negativní/pozitivní)
7. Praktická část
8. Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

WEIHRICH H., KOONTZ H.: (1993) Management. *Praha, Victoria Publishing*
KOCIANOVÁ R.: (2010) Personální činnosti a metody personální práce, *Praha, Grada Publishing*
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: (2004) Psychologie a sociologie řízení. *Praha, Management Press*
ŠTIKAR J., RYMEŠ M., RIEGEL K., HOSKOVEC J.: (1996) Základy psychologie práce a organizace. *Praha, Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum*
PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: (1996) Motivace pracovního jednání. *Praha, VŠE*
ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: (2003) Psychologie ve světě práce. *Praha, Karolinum*
TYSON, S., JACKSON, T.: (1997) Organizační chování. *Praha, Grada Publishing*
ČAKRT M.: (2000) Typologie osobnosti pro managery. *Praha Management Press*
KOUBEK J.: (2007) Řízení lidských zdrojů, *Praha, Management Press*

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Konflikty na pracovišti a jejich vliv na výkony zaměstnanců“ vypracovala samostatně a že jsem uvedla prameny, ze kterých jsem čerpala při psaní této bakalářské práce.

.....

V Plzni 25.3.2024

Markéta Klavíková

Poděkování

Děkuji za pomoc, odborné vedení, cenné rady a poskytnuté informace vedoucí práce paní Mgr. Heleně Sequensové. Zvláště pak děkuji za trpělivost a čas, který mi věnovala při vedení této práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá konflikty na pracovišti, jejich vlivem na výkony zaměstnanců, pojmy jako je šikana, mobbing a bossing. Teoretická část je primárně zaměřena na detailní vysvětlení pojmu konflikt, jeho příčiny a průběh. Empirická část byla provedena na základě dotazníkové metody, kde byla zjištěna existence konfliktů na vybraném pracovišti a jeho frekvence.

Klíčová slova

konflikty na pracovišti, spor, problém, šikana, mobbing, bossing, management

Abstract

This bachelor thesis deals with workplace conflicts, their impact on employee performance and concepts such as harassment, mobbing and bossing. The theoretical part primarily focuses on a detailed explanation of the concept of conflict, causes and course. The empirical part was conducted using a questionnaire method, where the existence of conflicts in the selected workplace and their frequency were identified.

Keywords

conflicts in the workplace, dispute, problem, bullying, mobbing, bossing, management

Obsah

Úvod	9
Teoretická část	11
1. Konflikt	11
1.1. Konflikty na pracovištích.....	13
2. Příčiny konfliktu	14
3. Průběh konfliktu	15
4. Dělení konfliktů	16
4.1. Intrapersonální konflikt	17
4.1.1. Konflikty podle působících sil.....	17
4.1.2. Konflikty podle psychologické charakteristiky	18
4.2. Interpersonální konflikt	19
4.2.1. Interpersonální konflikt podle psychologické charakteristiky	19
4.3. Skupinové konflikty	21
4.3.1. Žárlivost jako hlavní motiv	21
4.3.2. Nový člen skupiny	22
4.3.3. Tvoření skupinek ve skupině.....	22
4.3.4. Tlak skupiny	23
4.3.5. Boj o moc.....	23
4.3.6. Vzájemné srovnávání.....	23
4.4. Meziskupinové konflikty.....	24
4.4.1. Vymezení vůči vnějšku.....	24
4.4.2. Spolupráce	25
4.4.3. Dvojití členství.....	25
5. Řešení konfliktů na pracovišti	25
6. Šikana na pracovišti	28
6.1. Mobbing.....	30
6.2. Bossing.....	31
6.3. Staffing.....	32
6.4. Právní úprava	32
7. Vliv na výkony zaměstnanců	33
8. Důsledky	34
8.1. Negativní důsledky	34
8.2. Pozitivní důsledky.....	35
Empirická část	36
9. Cíle práce a hypotézy	36
9.1. Cíle práce	36
9.2. Hypotézy	36

10. Metodika	36
10.1. Metodika práce	36
10.2. Charakteristika výzkumného vzorku	37
10.3. Popis Nemocnice Strakonice, a.s.....	37
11. Výsledky výzkumu/šetření.....	38
11.1. Analýza výsledů z části I.....	38
11.1.1. Zastoupení respondentů z hlediska pohlaví.....	38
11.1.2. Věkové spektrum respondentů.....	39
11.1.3. Pracovní zařazení	40
11.1.4. Délka praxe dané profese	41
11.2. Analýza výsledků II. části	42
11.2.1. Míra stresu na pracovišti.....	42
11.2.2. Nejčastější problémy	43
11.3. Analýza výsledků III. části	44
11.3.1. Kolega jako zdroj konfliktu	44
11.3.2. Konkrétní konflikt na pracovišti	45
11.3.3. Frekvence konfliktů.....	46
11.3.4. Řešení konfliktu ze strany vedení.....	47
12. Shrnutí empirické části	48
Závěr.....	50
Resumé	51
Seznam použité literatury	52
Seznam internetových zdrojů.....	54
Použité právní předpisy	56
Seznam grafů.....	57
Přílohy	58

Úvod

Dnešní doba je poměrně komplikovaná, co se týče vztahů na pracovištích. Pracoviště představuje místo, kde lidé tráví velkou část dne a kde se svým způsobem snaží realizovat. Pokud zde však dochází k nejrůznějším narušováním psychických stavů pracovníků, jedná se o zárodek pozdějších problémů jako jsou konflikty, šikana a další.

Toto téma jsem si vybrala, jelikož si myslím, že se jedná o téma v dnešní době velmi frekventované, a mě osobně tato problematika velmi zaujala. Mým prvotním názorem je, že konflikty na pracovišti, ať už se na ně díváme různými způsoby, jsou velmi závažným a ovlivňujícím faktorem každodenního chodu velkého počtu pracovišť.

Samotné konflikty jsou zcela přirozené, každý z nás má jiné názory, postoje, jinou osobnost, a to vše nás ovlivňuje. S konflikty se proto setkáváme každý den. Co se pak týká konfliktů na pracovišti, těchto konfliktů každý den přibývá. Tuto situaci ovlivňují především některé okolnosti, které v posledních letech narůstají, mezi ně se řadí například ekonomické faktory. Stejně tak i přibývá lidí, kteří mají pocit nejistoty zaměstnání, strach z konkurenceschopnosti, malou míru cílevědomosti, strach z vyloučení z kolektivu. To vše ovlivňuje psychiku lidí na pracovišti a následně celý chod pracovišť.

Na začátku své práce jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu konflikt a na to, jak konflikt probíhá. Problematika konfliktu je velice rozsáhlá, primárně z důvodu, že každý konflikt je jiný, záleží na účastnících konfliktu, jejich osobnosti a stylu řešení problémů. Následující kapitoly jsou zaměřené na dělení konfliktů, zda probíhají uvnitř jedince, nebo mezi skupinami. S těmito všemi příklady se setkáváme i v případě konfliktů na pracovišti. Konflikty se zde nemusí vždy odehrávat jen mezi zaměstnanci, ale můžeme se na ně dívat i v případě určité konkurence mezi pracovišti.

Součástí konfliktu jsou i důležité pojmy jako jsou šikana, mobbing a bossing. Těmto tématům se věnuji v posledních kapitolách teoretické části. I těchto závažných problémů v posledních letech přibývá. Lidé mají pocit nejistoty ať už pracovní nebo peněžní a často jsou schopni uchýlit se k takovému nečestnému jednání.

Samotný závěr teoretické části je zaměřen na vliv této problematiky na výkony zaměstnanců. To, jak konflikty ovlivňují fungování pracoviště a jak se před nimi bránit. Tato část je velmi individuální, protože vždy závisí na tom, jak je dané pracoviště ochotné řešit problémy, které vznikají ať už mezi zaměstnanci nebo mezi skupinami. Nejdůležitější je včasné řešení konfliktů a snaha předcházet jim do budoucna.

Empirická část byla provedena dotazníkovým šetřením, které jsem předala Nemocnici Strakonice, a.s. Jedná se o výzkum založený na základních otázkách, které nastiňují situaci konfliktů na pracovišti s velkým množstvím zaměstnanců a poměrně velkou spádovostí pacientů. To vše ovlivňuje celkový chod pracoviště. Cílem této práce bylo zjistit, jak je toto pracoviště rozdělené z pohledu zaměstnanců, a hlavně zda se někteří ze zaměstnanců již s konflikty na pracovišti setkali a měli možnost je řešit. Zdravotnické prostředí se alespoň z mého pohledu v posledních letech potýká s problémy s nedostatkem personálu, nadměrnou administrativní činností a velkým pokrokem v medicíně, na který nemusí být veškerý personál dostatečně vzdělaný a vyškolený. I tyto problematiky výzkum uvádí.

V závěru práce jsou hodnoceny mnou předem dané cíle a hypotézy, které vycházejí z výsledků a grafů dotazníkového šetření.

Teoretická část

1. Konflikt

Pojem konflikt lze definovat více způsoby. Hlavní označení slova konflikt pochází z latinského „*conflictus*“, což znamená srazit se spolu.¹ Tam, kde je společně více lidí, vznikají konflikty. Přesněji by se tato definice dala popsat jako „*střet více názorů, zájmů, hodnot, protichůdných sil. S konflikty se v dnešním světě setkáváme každý den. Nebylo tomu nikdy jinak. Ať už se jedná o konflikty na pracovištích, nebo konflikty s celosvětovým dopadem. Společné u všech těchto problémů je dopad na společnost.*“²

Pro pojem konflikt existuje mnoho synonym, jako jsou spor, soutěžení, hádka, rozpor, neshoda a konkurence.³ Všechny tato slova mají ale společný význam a tím je právě střetnutí dvou a více opačných názorů a postojů.

Na konflikty je možné nahlížet z více úhlů. Zda je pro nás konflikt v koncovém důsledku pozitivním přínosem, nebo naopak negativním vlivem. Dále lze přesně vymezit daný okruh konfliktu, zda jde o vnitřní nebo vnější rozpor. V neposlední řadě můžeme přesně definovat skupinu nebo oblast, kde ke sporům dochází a přesněji se tím zabývat.

To, co konflikt definuje je narušená rovnováha nebo stabilita. Pokud jde o pojmu rovnováha, jde o aktuální stav, který je založen na určitém vyvážení, ale který se zároveň mění na základě aktuální situace. Proto není příliš dlouhodobý. Konflikt je aktuální stav, který je vytvořen za základě narušení určité rovnováhy.⁴

Pro základní vymezení pojmu konflikt je v neposlední řadě zapotřebí zmínit další dva pojmy, a to jsou spor a problém.

¹ Národní zdravotnický informační portál. NZIP.cz. [online]. [cit. 2023-12-30] Dostupné z: <https://www.nzip.cz>

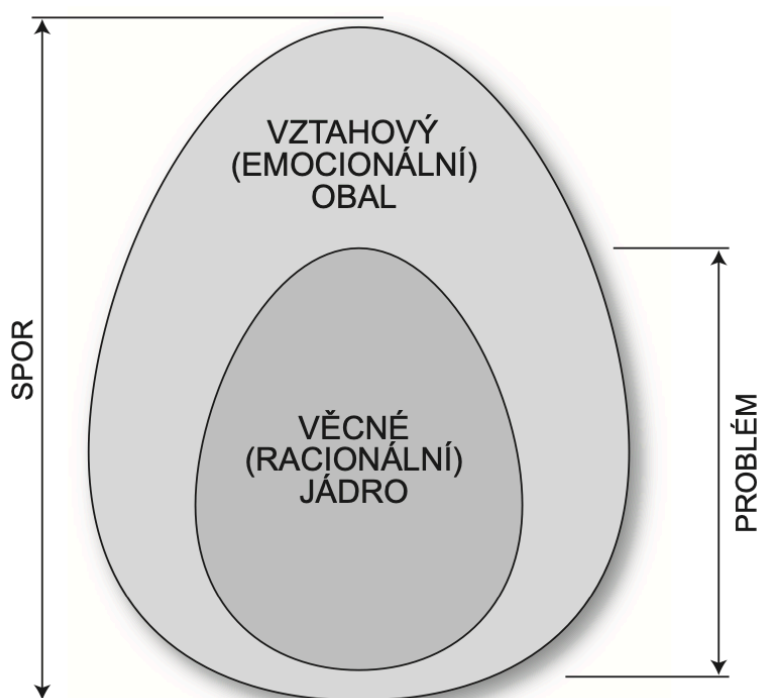
² ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, [2009]. s. 10. ISBN 978-80-7261-201-7.

³ ABZ.cz: slovník cizích slov. *Pojem konfliktní situace*. [online]. [cit. 2024-01-15] Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konfliktni-situace>

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, [2009]. s. 18.-19. ISBN 978-80-247-2944-2.

Rozdíl mezi sporem a problémem je následující. Spor je utvářen za základě toho, když alespoň jeden z účastníků konfliktu má za cíl prosadit své řešení, bez ohledu na řešení druhých. Oproti tomu problém je konflikt, kde se všichni účastníci snaží o prosazení svého řešení, ovšem ne na úkor řešení druhých. Tedy pokouší se nalézt to řešení, které bude ve výsledku přijatelné.⁵

O tom, zda konflikt bude mít základ sporu nebo problému, vždy rozhodují účastníci konfliktu.



Obrázek 1. Rozdíl mezi sporem a problémem

Zdroj: Konflikty a vyjednávání, Jiří Plamínek, 2009, str. 19

Na tomto obrázku je detailněji vidět rozdíl mezi sporem a problémem, tedy jak emoce, nálady a vztahy působí na to, jakým stylem se bude konflikt vyvíjet. Jestli jako spor anebo jen na základě problému, v němž emoce a pocity nemají příliš velký vliv. Problémy se tedy spíše řeší na úrovni racionální.

⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 2.*, aktualizované vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada. [2009]. s. 20. ISBN 978-80-247-2944-2.

1.1. Konflikty na pracovištích

S konflikty na pracovišti se můžeme setkat téměř každý den. Jedná se o prostředí s velkým množstvím rozdílných názorů, které jsou často příčinou konfliktu. Ne vždy ale musí takový vzniklý konflikt nutně znamenat něco negativního. Když však konflikt na pracovišti nastane je vždy nejdůležitější jej ihned začít řešit. Tomuto druhu konfliktů se nedá vyhnout, protože jakýkoliv konflikt, ať už osobní nebo profesní, je vždy o určitém hledání společného kompromisu nebo přizpůsobení se jeden druhému.⁶

Když jsou účastníci schopni hledat řešení, je možné z konfliktu vytvořit pozitivní výsledek. Proto konflikty nemusí mít vždy nutně negativní výstup. Samotný proces řešení konfliktu ale může stát firmu mnoho peněz, času a úsilí. Zároveň se tím mohou snížit výkony zaměstnanců, což může mít dopad na celé pracoviště.

Za negativními konflikty často stojí velké soupeření zaměstnanců, pracoviště, kde jsou nevhodně nastavena pravidla pro kariérní růst nebo jsou zde špatně nastavené pracovní podmínky. Zároveň to mohou být místa s velkým výskytem konfliktů v minulosti, které natolik postihly dané pracoviště, že je velmi snadné zde nějaký konflikt znovu vytvořit.⁷

Opačně mohou vzniknout i pozitivní konflikty na pracovišti, které mohou soupeření mezi kolegy posunout v určitém zdravém měřítku ke zvyšování nasazení a lepším výsledkům.

Vždy je ale nejpodstatnější, mezi jakými lidmi ke konfliktu dojde. Každý konflikt je odlišný, a to z pohledu účastníků, tak z pohledu řešené situace. Každý má potřebu řešit konflikt jinak, a proto jednou může stejná situace skončit pozitivním výsledkem a někdy naopak.

⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

⁷ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

2. Příčiny konfliktu

*„Každý člověk, bez ohledu na to, kdo to je nebo kde žije, se při svém kontaktu s ostatními lidmi pravděpodobně dostane do nějakého konfliktu, ať je to jen malý spor nebo velká hádka. Každý z nás je jiný. Máme různé potřeby, názory, záliby, preference a hodnoty. Otázkou pak tedy je, jak si s těmito rozdíly poradíme.”*⁸ Zda dovolíme, aby se staly zdrojem konfliktu, nebo naopak byly pro nás přínosem.

Příčin vzniku konfliktu je celá řada, od zmíněných odlišných potřeb, názorů a zálib.

Existuje 5 hlavních příčin konfliktu, mezi něž se řadí:

- Konflikt informační
- Konflikt hodnot
- Konflikt zájmů
- Strukturální konflikty
- Konflikty ve vztazích⁹

Všechny tyto příčiny konfliktů lze najít i u konfliktů na pracovišti. Co se týká informačního konfliktu, často se lidé na pracovištích setkávají s nedostatkem informací nebo s neucelenými informacemi. S tímto každý člověk dokáže pracovat jinak, někdo nepotřebuje velké množství instrukcí k tomu, jak danou práci zvládnout. Někdo naopak potřebuje znát přesně daná pravidla pro dosažení cíle. Zde mohou často vznikat konflikty ze stran nadřízených a zaměstnanců.

Pokud jde o konflikty ve vztazích, často je příčinou nedůvěra, špatná komunikace nebo negativní emoce vůči druhým. Opět každý s tímto dokáže pracovat individuálně. Někteří lidé dokáží své emoce na pracovišti oddělit. Jiní se naopak emocemi řídí a mnohdy je to jednou z hlavních příčin konfliktů na pracovištích.

Další možnou příčinou, která ovlivňuje naše každodenní fungování, je náš aktuální stav to, jak se zrovna cítíme, jaké prožíváme životní situace, které na nás působí. Příčinou konfliktu je také vytíženost, jak pracovní, tak osobní, nebo celkové pracovní prostředí, které má vliv na naše výkony. Zda je pracoviště přátelské, čisté, klidné.

⁸ MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Manažer. Praha: Grada, 2009. s. 16. ISBN 978-80-247-3003-5.

⁹ *The Five Main Causes of Conflict*. Vilendrer Mediation. [online]. [cit. 2024-03-02] Dostupné z: <https://www.vilendrerlaw.com/five-main-causes-conflict-mediation-can-resolve/>

3. Průběh konfliktu

Celý průběh konfliktu, lze přesně rozdělit do daných částí.

- Nesouhlas, spouštěč konfliktu
- Konfrontace
- Eskalace (stupňování)
- Deeskalace (uklidňování)
- Řešení ¹⁰

První fází je určitý spouštěč konfliktu. Jedná se o nesouhlas s danou situací nebo s názory druhého jedince. V tomto případě je možné eskalující problém ještě odvrátit nebo zmírnit následný průběh sporu. Pro samotný vznik neshody jsou možné různé spouštěče. Můžeme se zde bavit buďto o demotivačních faktorech, jako jsou aspekty spojené s prostředím, kde daný jedinec vykonává svou práci. Dále to mohou být ku příkladu mezilidské konflikty, špatné vedení či škatulkování.

V případě nepodchycení zárodku konfliktu nebo nevyjasnění daného nesouhlasu dochází k posunutí sporu na stupeň, kdy už konflikt nelze ve větším případě zastavit a konflikt se pak už jen stupňuje. Touto druhou fází je konfrontace. Jedná se o stav, kdy se daný jedinec připravuje na spor jak slovně, tak i materiálně. V této fázi daný konflikt začíná eskalovat. ¹¹

Třetí fází průběhu konfliktu je samotná eskalace a následné vyústění problému. Zde je spor v nejvyšším stupni, v němž dochází k hádkám a přemíře argumentů. Dochází také k vyústění problému, kdy je možné, že konflikt mezi jedinci přeroste do sporu skupinového. Zde se stává konflikt nepřátelským a velmi emocionálním.¹²

V případě, že konflikt pomine, následuje uklidnění situace. Lidé si buďto uvědomí malichernost vygradované situace nebo se nad vyústěný spor dokážou

¹⁰ TYSON, Shaun a JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada, [1997]. s. 34. ISBN 80-7169-296-4.

¹¹ TYSON, Shaun a JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada, [1997]. s. 36. ISBN 80-7169-296-4.

¹² *Deeskalace – základní intervence ke zvládnutí násilí. Česká a Slovenská psychiatrie*. [online]. [cit. 2024-01-25] Dostupné z: <http://www.cspychiatr.cz/detail.php?stat=1227>

povznést a přejít ho. Ne vždy dojde k znovuvytvoření již narušené důvěry na pracovišti a je možné, že se daný spor může vrátit na svůj úplný začátek.

Pokud lidé dokážou uznat chybu nebo přijmout racionální debatu či uklidnit situaci, následuje poslední fáze, kterou je fáze řešení. Zde dochází k analýze zárodků konfliktu mezi jednotlivci. Zároveň lze zkoumat, jak takovému sporu přistě předejít, jak jej včas odvrátit a zejména jak znovuvybudovat, pokud možno bezkonfliktní prostředí, které by se mělo co nejvíce přiblížit stavu před konfliktem.

Ne vždy se na konflikt musíme dívat jako na negativní věc. V případě správného řešení sporu je možné, že jedinci si až na základě konfliktu dokážou určité věci vyříkat, porozumět si a nadále pracovat i v lepším propojení, než jak tomu bylo před vnikem problému.¹³

4. Dělení konfliktů

Konflikty lze rozdělit do dvou skupin, a to podle toho, kolika osob se konflikt týká, nebo podle psychologické charakteristiky.

Do první skupiny patří nejen konflikty týkající se počtu osob, ale také konflikty dělené na intrapersonální, interpersonální, skupinové, meziskupinové.¹⁴

V souvislosti s druhým dělením, tedy podle psychologické charakteristiky, je důležité zmínit, že každý konflikt, který se primárně dělí podle počtu zúčastněných osob, lze sekundárně sledovat z různých psychologických aspektů. Hovoříme pak o konfliktech představ, názorů, postojů a zájmů.

„Konflikty se zásadně liší podle toho, zda se odehrávají v našem nitru, nebo mezi námi a ostatními.“¹⁵

¹³ TYSON, Shaun a JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada, [1997]. s. 35. ISBN 80-7169-296-4.

¹⁴ SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. s. 73. ISBN 978-80-7676-154-4.

¹⁵ BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. s. 31. ISBN 978-80-7367-525-7.

4.1. Intrapersonální konflikt

Tento konflikt se odehrává uvnitř jedné osoby. Jinak bychom ho mohli definovat jako vnitřní, osobní konflikt.

4.1.1. Konflikty podle působících sil

Psycholog Kurt Lewin na základě své „teorie pole“ rozdělil tyto konflikty do třech skupin.¹⁶ Přičemž základní myšlenka tohoto rozdělení spočívala na postoji jedince k motivům, které jsou pro něj nepříjemné, vytvářejí na něj tlak a daná osoba se vytvořeného napětí snaží zbavit.

Apetence – apetence

Jde o stav, kdy se jedinec ocitne v situaci, v němž si musí vybrat jednu z možných variant, přičemž obě jsou pro něj pozitivní. Zde nastává situace, kdy musí zvolit jen jednu. Na základně vnitřního konfliktu, který v sobě zažívá, se snaží vybrat tu více přínosnou. Jako příklad bych zde uvedla osobu, která se rozhoduje, do které země pojedete na dovolenou. Zde dochází k vnitřnímu konfliktu mezi dvěma pro něj oblíbenými destinacemi.¹⁷

Averze – averze

Konflikt mezi dvěma negativními stavy. Nastává situace, kdy se osoba snaží vybrat z daných variant tu méně nepříjemnou.¹⁸ Jedná se o velmi subjektivní stav, který pro každého představuje něco jiného. Pro někoho může být otázkou peněz a jejich využití, pro někoho jiného volbou zaměstnání. Příkladem by zde mohl být člověk, který nemá příliš mnoho finančních prostředků a jehož osobní konflikt záleží na tom, zda dané peníze použije pro svoji vlastní obživu nebo naopak nebude mít co jíst, ale bude mít kde bydlet. Toto je velmi výrazný příklad. Myslím si ale, že i takovými vnitřními konflikty se v dnešní době nejedna osoba zabývá.

¹⁶ LEWIN, Kurt, ŘIHÁČEK, Tomáš (ed.). *Teorie pole: výbor z díla*. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál. [2019]. ISBN 978-80-262-1550-9.

¹⁷ SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. s. 72. ISBN 978-80-7676-154-4.

¹⁸ *Nebezpečné chování na pracovišti. Rizika. Bezpečnost práce.info*. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/rizika/nebezpecne-chovani-na-pracovisti/>

Apetence - averze

Tento střet se odehrává mezi jednou pozitivní silou¹⁹ a druhou negativní. Osoba se nachází ve stavu, kdy jedna z těchto sil má velký vliv na druhou a v jedinci vyvolává pocit nemožnosti se rozhodnout, zda je daný stav pro něj přínosný, nebo naopak nežádoucí. Příkladem jsou výkon zaměstnání, které je dobře platově ohodnoceno, ale negativní silou je zde velmi dlouhá pracovní doba a náročné podmínky pro práci. Zde se musí člověk rozhodnout, zda mu příjem vynahradí alespoň částečně nedostatek volného času a náročnou odvedenou práci.

4.1.2. Konflikty podle psychologické charakteristiky

Intrapersonální konflikty můžeme pozorovat rovněž na úrovni psychologických aspektů, tedy jak již bylo zmíněno, můžeme je dále dělit podle aspektu představ, názorů, postojů a zájmů.

Konflikt představ

Konflikt představ se zcela odehrává uvnitř nás. Nejčastěji se s ním setkáme v situacích, kdy se používá neverbálního sdělení, tedy toho, kdy se rozhodují na základě mimiky, řeči těla nebo jak někdo danou věc sděluje a tím, jak ji sděluje. Příkladem by zde mohl být člověk, který k nám přichází zezadu, my ho slyšíme, ale v hlavě si vytváříme představu toho, kdo daný člověk je.²⁰

Konflikt zájmů

Jedná se o další z intrapersonálních konfliktů. Konflikt zájmů, který se opět odehrává uvnitř nás. Jde tedy o situace, kdy mám na výběr z více variant zájmů a rozhoduji se, která je pro mě ta nejlepší.

Konflikt postojů

Je velmi proměnlivý konflikt, kdy se na základě okolností rozhodují, jaké stanovisko zaujímám, zda se mi daná věc líbí nebo nelíbí. Snažím se vnitřně si

¹⁹ *Sociologická encyklopedie – apetence. Sociologický ústav AV ČR. Zdeněk Nešpor. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Apetence>*

²⁰ *Vedecko-odborný časopis zameraný na sociálnych a humanitních vied. [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/interpersonalni-a-intrapersonalni-konflikty-a-jejich-reseni>*

ujasnit, jaké postavení je v konkrétní situaci to nejlepší. Vše se tedy odehrává na mých postojích a názorech.

V běžném životě se téměř nikdy neuplatní pouze jeden z těchto aspektů, ale většinou se jedná o více výše uvedených konfliktů dohromady. Jde o smíšené konflikty, přičemž je to bráno jako stav, kdy se objeví více těchto aspektů najednou a navzájem se ovlivňují. Příkladem by zde mohl být konflikt názorů a zájmů, kdy se rozhodují na základě vlastního názoru na danou věc, ale ovlivňuje mě další vnitřní zájem.

4.2. Interpersonální konflikt

Interpersonální konflikt se popisuje jako konflikt, který se odehrává mezi dvěma a více osobami.²¹ Toto rozdělení je typické právě pro konflikty na pracovištích, kde se často setkávají odlišní lidé s odlišnými postoji a představami. Vytváří se předpoklad pro vznik tohoto typu konfliktu.

4.2.1. Interpersonální konflikt podle psychologické charakteristiky

Celou velkou skupinu interpersonálních konfliktů můžeme zároveň dále rozdělovat podle psychologické charakteristiky.²² Jak již bylo zmíněno, do tohoto rozdělení patří podskupiny konfliktů podle představ, postojů, názorů a zájmů.

Konflikt představ

Samotný pojem představy lze definovat jako hlavní jednotku našeho uvažování.²³ Každý z nás má jiné představy o daných činnostech nebo stavech. Toto často vytváří zárodek konfliktů. Jako příklad by se zde mohla zmínit odlišná představa u zaměstnanců o tom, jak správně postupovat při výkonu zadaného úkolu. Důvodem zde mohou být právě rozdílné představy jedinců. Podíl na tom, jakou si

²¹ *Psychologie osobnosti a sociální psychologie. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS004/resources/28.Konflikt_interpersonalni.htm*

²² LEWIN, Kurt, ŘIHÁČEK, Tomáš (ed.). *Teorie pole: výbor z díla*. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál. [2019]. s. 29. ISBN 978-80-262-1550-9.

²³ *Studium obecné psychologie. Psychologie představ. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/10-predstavivost-a-fantazie.html>*

vytvořím představu na okolí. Vše, co slyším, vidím, čeho se mohu dotknout, toto vše utváří naši zcela individuální představu.

Typickým příkladem je, když dvě osoby sledují stejnou věc, ale každá z nich vnímá něco jiného. Ve výsledku si každý vytváří o stejné věci jinou představu.

Konflikt názorů

„Názor je ve své podstatě vyjádřením pocitů ohledně čehokoliv. Mohou mít základ ve faktech, ale nemusí. Často se stává, že jsou názory založeny na emocích.”²⁴

Konflikty na úrovni názorů jsou ve společnosti brány přijatelněji, a to z důvodu poměrně pozitivnějšího přijímání cizího názoru, než jak tomu bylo u konfliktu představ. Příkladem by zde mohlo být sportovní utkání, v němž se mohou sportovci střetnout na základě odlišného názoru, zda daný zákrok byl oprávněný nebo ne. Ovšem i v tomto případě se lze setkat s vyeskalovanou situací, která nemusí být jen otázkou nepodstatných názorů.

Konflikt postojů

Postoj je možné definovat jako *„relativně ustálený sklon jedince chovat se v určité situaci určitým způsobem, příp. reagovat pozitivně nebo negativně na podněty s takovou situací spjaté.”²⁵*

Jde-li tedy o konflikt postojů, míváme názor ovlivněný citovým vnímáním, a to zejména tím, jak na nás daná situace působí. Pokud vnímáme venkovní teplotu jako letní a hřejivou, máme to zakotvené jako příjemný pocit. Opak zimy v nás může vytvářet chladný postoj k dané situaci.

Konflikt zájmů

A v neposlední řadě sem patří konflikt zájmů. Stejně tak jako představy, názory a postoje má každý jiný, má jiné i zájmy. Ovšem jde-li o zájmy jedinců, jedná se o nejčastější skupiny konfliktů mezi lidmi. Můžeme sem řadit ty nejprimitivnější konflikty, ale i konflikty více závažné, které si lidé nesou s sebou

²⁴ *O manipulaci, názory a fakta. Bezfaulu.cz. [online]. [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://bezfaulu.net/clanky/o-manipulaci/nazory-vs-fakta-co-je-vlastne-nazor/>*

²⁵ *Sociologická encyklopedie. Sociologický ústav AV ČR. Zdeněk Nešpor. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Postoj>*

po delší dobu. Příkladem konfliktu zájmů by mohl být konflikt dvou lidí, kteří se srazí na ulici nebo ve dveřích. V takovém případě následuje situace, kterou každý řeší jinak. Buďto danou situaci přejde, omluví se a jde dál, nebo je schopen ji naopak zhoršit svým nepříjemným chováním. To ovšem záleží opět na osobnosti jedince.

Všechny tyto typy lze dále kombinovat a rozdělovat na další podskupiny. Můžeme společně prolínat například zájmy a názory nebo zájmy a představy. V takovém případě na nás již působí více faktorů, které ovlivňují výchozí jednání.

4.3. Skupinové konflikty

Konflikty ve skupině se vyznačují stejně jako konflikty mezi dvěma osobami. Stejně jako u intrapersonálních a interpersonálních konfliktů zde dochází k rozdílnému jednání, myšlení a rozdílným názorům, které mohou způsobovat konflikty. V případě skupinových konfliktů můžeme navíc shledávat, že více jak tři osoby již mohou vytvářet aliance, skupinky a záměrně vyčleňovat druhé.

Podle Baum můžeme skupinové konflikty rozdělit podle různých aspektů:

- Žárlivost
- Nový člen skupiny
- Tvoření skupinek ve skupině
- Tlak skupiny
- Boj o moc
- Vzájemné srovnávání²⁶

4.3.1. Žárlivost jako hlavní motiv

Jedním z prvních příkladů konfliktů ve skupině je žárlivost. Pokud se budeme bavit o žárlivosti na pracovišti, je hlavním důvodem narušení určité skupinky novým členem. Ten se vědomě, nevědomě nebo viditelně snaží jednoho z dvojice přesunout na svou stranu, a rozbít tak určité nastavení v dané skupině.²⁷

²⁶ BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. s. 59–66. ISBN isbn978-80-7367-525-7.

²⁷ KRIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 44. ISBN 80-7178-642-X.

V případě, že se do již vytvořené skupiny přátel dostane nová osoba, která se skupinu snaží narušit, nebo rozvrátit u lidí, kteří se nachází na pozici možného vyčlenění ze skupiny, dochází k pocitu ohrožení a pocitům negativním.

4.3.2. Nový člen skupiny

Jeden z nejvíce častých příkladů je, když přijde nový člen do již fungujícího pracovního konfliktu. S příchodem nového kolegy může vznikat mnoho emocí, ať už jde o strach o pozici či strach o výplatu.

Na začátku začleňování do skupiny nejčastěji převažuje opatrnost připustit si nového člena do dané skupiny. Tento proces mohou v nějakých případech trvat i velmi dlouhou dobu a v tento moment se mohou ve skupinách vytvářet konflikty, neshody.²⁸ Stejně je to i v případě, že někdo opustí kolektiv. Lidé se musí přizpůsobit odchodu osoby. I tento proces může trvat delší dobu. Mohou se zde objevovat konflikty v rozdělení práce či může docházet k přeorientování skupinek.

4.3.3. Tvoření skupinek ve skupině

Tvoření skupinek v jedné velké skupině je naprosto přirozená věc. Lidé mají potřebu se obklopovat lidmi se kterými si rozumí, kteří jim něco předají. Proto se s tímto jevem velmi často setkáváme, a to téměř na každém pracovišti, kde je větší počet osob.

Problém ale nastává ve chvíli, kdy dochází ke konfliktům ať už uvnitř malých skupinek, mezi skupinkami nebo na základě šikany ze strany skupinky vůči jednotlivci.²⁹ Skupinu většinou vede nějaký silný pracovník, který si může své neshody s jiným kolegou kompenzovat tím, že proti němu poštvává ostatní lidi na pracovišti. V případě konfliktu mezi vytvořenými skupinami dochází ke zhoršení poklidného prostředí. Celková skupina v tuto chvíli přestává společně spolupracovat.

²⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 39. ISBN 80-7178-642-X.

²⁹ *Sociální konformita. Tlak společnosti a nezávislé rozhodování. Psychologie pro každého.* [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/socialni-konformita/>

4.3.4. Tlak skupiny

Ve skupinách dochází k další z možnosti konfliktu na základě toho, když někdo vybočuje z řad kolegů, nebo celkově zaujímá svou vlastní roli na pracovišti.³⁰ To znamená, že pokud si někdo z dotyčných osob začne vytvářet svá vlastní pravidla, považovat je za pravděpodobné, že ostatní členové skupiny toto chování nebudou brát jako přijatelné. Na základě toho na něj mohou začít vyvíjet na druhou osobu tlak, aby daná pravidla dodržoval. V konečném důsledku může být vyloučen ze skupiny úplně.

Jako příklad lze uvést kolega, který odchází domů každý den od rozdělané práce, a to přesně na minutu, kdy mu končí pracovní doba. Zatímco ostatní neodejdou, dokud práci nedodělají i když to znamená, že budou muset být v práci přesčas. Tím pádem na něj mohou začít vytvářet tlak způsobem zamlčení informací, které se dozví v době, kdy kolega již není na pracovišti. V tomto případě vzniká konflikt, který může dojít do stádia vyloučení z kolektivu.

4.3.5. Boj o moc

V každé skupině jsou osoby, které mají vlivnější postavení, a osoby, které nemají vysokou pozici, nebo nejsou příliš průbojné na to, aby si moc nad svými podřízenými dostatečně udrželi. Konflikt, ale může probíhat i na základě vědomostí, zkušeností a podle toho, kdo je, jak vnímán podle moci. Zde tedy nezáleží jen na tom, kdo je, na jaké pozici a jaké má postavení, ale převážně jak působí na ostatní osoby na pracovišti, jak s nimi dokáže fungovat a jak vlivný na ně dokáže být.³¹

4.3.6. Vzájemné srovnávání

Srovnávat se s ostatními je naprosto běžná věc, které se dopouští téměř každý a je součástí vývoje osobnosti každého z nás. To, jak na nás ostatní působí, co si

³⁰ *Sociální konformita. Tlak společnosti a nezávislé rozhodování. Psychologie pro každého. [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/socialni-konformita/>*

³¹ BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. s. 64. ISBN isbn978-80-7367-525-7.

z nich bereme, co se nám na nich líbí a co bychom chtěli dělat stejně. Stejně je tomu tak i se srovnáváním na pracovišti. Lidé mají potřebu se porovnávat se svými kolegy, ovšem to mnohdy může přerůst do konfliktu. Nejčastějším důvodem vzniku konfliktu na základě srovnávání se s druhými lidmi je velká konkurence na pracovišti.

4.4. Meziskupinové konflikty

Tyto konflikty se definují jako konflikty mezi více skupinami. Každá skupina má své vnímání a tím pádem dochází k určitému vymezení vůči jiným skupinám, které jejich představy nespĺňují. Každá skupina má svá vlastní pravidla a názory, proto snadno dojde ke konfliktu při střetu více skupin. Můžeme se bavit o konfliktu na základě konkurence, ale i na základě rozdílnosti názorů.

Podle Baum tyto konflikty můžeme rozdělit do kategorií:

- Vymezení vůči vnějšku
- Spolupráce
- Dvojí členství³²

4.4.1. Vymezení vůči vnějšku

Hlavní znak skupin je působení navenek. Jak vystupují ve vztazích s ostatními, jaká uznávají pravidla, názory, cíle. Tím, jak lidé ze skupiny vystupují navenek a dávají najevo svoje vymezení vůči své skupině.³³ Ovšem toto vymezení se může velmi snadno zvrátit do stavu nepochopení, odlišných názorů a cílů. Zároveň nadměrné vystupování vůči vnějšku často zakrývá konflikty a problémy uvnitř dané skupiny.

³² BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. s. 66–80. ISBN isbn978-80-7367-525-7.

³³ BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. s. 67. ISBN isbn978-80-7367-525-7.

4.4.2. Spolupráce

Když spolu skupiny spolupracují, tak mnohdy spolu zároveň také konkurují. To je nejčastější příčina vzniku konfliktů na pracovišti, která má následný vliv na spolupráci mezi subjekty. Konkurence je přirozenou součástí procesu, je mnohdy ozdravnou částí vývoje skupin.³⁴ V případě, kdy konkurence přejde do konfliktu, jde často o závěr spolupráce mezi skupinami. Spolupráce mezi skupinami může existovat i uvnitř daného pracoviště, kde se nachází více oddělení, které jsou vnímány jako odlišné skupiny, které spolu spolupracují, ale zároveň si mohou navzájem svými výsledky konkurovat.

4.4.3. Dvojí členství

Zde je největší důvod konfliktu odlišné očekávání různých skupin, kterých je osoba členem. Zároveň je dobré pro fungování jednotlivce patřit do více skupin. Ať už z pohledu hodnocení skupin mezi sebou, nebo náhledu na danou z více úhlů. Ovšem každá skupina má jiná očekávání a jiná pravidla, která chce, aby byla dodržována, a proto zde může velmi snadno dojít ke konfliktu. Jedna skupina může něco zakazovat a druhá naopak povolovat. Je jen na jedinci, kterou z možností si vybere, ale musí počítat s určitým nesouhlasem ze strany druhé.³⁵

Nejdůležitější je považovat obě členství za rovnocenná a snažit se je propojit, aby nedocházelo k příliš velkým konfliktům z obou stran.

5. Řešení konfliktů na pracovišti

V kapitole dvě jsem se zabývala průběhem konfliktu. Tedy tím, jak daný konflikt vzniká, jaký může být důvod a zároveň i tím, jakou má strukturu. V této kapitole se věnuji již poslednímu bodu z průběhu konfliktu, a to jeho řešení.

³⁴ Konkurence nevylučuje spolupráci. *Management news*. [online]. [cit. 2024-02-07]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/kariera-id-221925/konkurence-nevylucuje-spolupraci-id-253971>

³⁵ BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. s. 70. ISBN isbn978-80-7367-525-7.

Ve chvíli, kdy na pracovišti dojde k deeskalaci konfliktu přichází snaha zvolit pokud možno co nejvíce adekvátní styl řešení daného problému.³⁶ Existuje několik stylů, jak takovou situaci řešit.

Způsoby řešení konfliktů na pracovišti podle Plamínka jsou následující:

- Pasiva
- Delegace
- Náhoda
- Mediace a facilitace
- Vyjednání a projednání
- Násilí
- Management³⁷

Pasiva

U některých konfliktů se vyplatí řešit je tzv. nečinností. Tak, aby se daný problém vyřešil sám bez větších zásahů zvenčí. Hlavní výhodou je možnost, že konflikt za pár dní odezní a pokud do něj nebude nikdo zasahovat, je větší pravděpodobnost, že se vyřeší sám anebo se na něj zapomene. Jedinou nevýhodou je, že nad konfliktem nemáme žádnou kontrolu. Je proto také možné, že dojde k opaku, do konfliktu někdo vstoupí a my nebudeme připraveni zasáhnout.

Delegace

Pojem delegace znamená přenesení pravomocí. Naši pravomoc řešit konflikt lze přenést na jinou osobu, například osobu nám nadřízenou nebo na soud. Zde jsou opět určité výhody. Náročně řešitelnou situaci můžeme přenést na někoho jiného. Ale zároveň se tak zříkáme pravomoci do situace zasahovat.³⁸ Příkladem je výše zmíněná delegace pravomoci na soudy, kdy je na ně proces hledání řešení zcela odkázán.

³⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada. [2009]. s. 26. ISBN 978-80-247-2944-2.

³⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada. [2009]. s. 27-29. ISBN 978-80-247-2944-2.

³⁸ SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. s. 75. ISBN 978-80-7676-154-4.

Náhoda

V tomto případě je vše stavěno na náhodu, protistranám je ovšem známo, za jakých podmínek a za jakého stavu tak bude učiněno, pak už vše závisí jen na náhodě. Toto řešení je rychlé, ale těžko předvídatelné. Pravomoc je zde zcela delegovaná na náhodnou situaci. Tato situace se používá hlavně pro těžko definované situace, pro případy, kdy je třeba se rychle rozhodnout.

Mediace a facilitace

Mediace je dobrovolný proces řešení sporu vedený nestranným a nezávislým mediátorem. Řadí se mezi mimosoudní metody řešení sporu.³⁹ Pojem facilitace, zde vystupuje jako hlavní osoba facilitátor, který doporučuje, jak bude celý návrh vypadat. Snaží se ho zjednodušit, předpřipavit. Následně právě pak mediátor už vede celý průběh řešení konfliktu.

Celkově se tedy jedná o řešení konfliktu na základě fungování obou stran a zároveň i na třetí straně na kterou jsou přeneseny některé pravomoci. Toto řešení konfliktu bychom mohli zjednodušeně přirovnat k opaku náhody, protože zde je vše jasně definováno a postupuje se podle předem daných metod.

Vyjednávání a projednávání

Jedná se o ideální způsob řešení konfliktu, kdy dochází ke komunikaci mezi oběmi stranami. Na tomto stylu jednání se podílí strany přímo a je o nich rozhodováno na základě jejich postoje. Rozdíl mezi těmito pojmy je následující.⁴⁰ Pojem vyjednávání se týká řešení sporů, kde obě strany vystupují s vlastní obhajobou, snaží se přesvědčit o jejich pohledu. Kdežto projednávání řeší problémy, které byly vytvořeny. Rozdílem mezi sporem a problémem jsem se již zabývala v první kapitole.

³⁹ *Mediace – Slovník pojmů. Justice.cz. [online]. [cit. 2024-02-30]. Dostupné z: <https://mediace.justice.cz/kdo-je-mediator/slovník-pojmu/>*

⁴⁰ *Leadership. Leaderem v každé situaci. [online]. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://www.stefanjanousek.cz/vse-co-jste-chteli-vedet-o-reseni-konfliktu/>*

Násilí

Tento případ je považován za právně neuznávaný neboli nelegitimní. Do určité míry nám může připomínat náhodu, ale za podmínek psychicky nebo fyzicky použitého nátlaku.

Management

Mezi poslední bod, který Plamínek zmiňuje ve své knize, patří management.⁴¹

Toto řešení konfliktu je považováno za nejmladší, a to z důvodu, kdy i přes použití výše zmíněných způsobů řešení konfliktů stále dochází ke vzniku nových a poměrně obdobných sporů. Právě způsob řešení konfliktu na úrovni managementu dokázal tento začarovaný kruh alespoň trochu posunout. Přesněji jde o to, že je zde třeba neřešit daný konflikt na úrovni zaměstnanců, ale je třeba podívat se na vyšší pozice, ze kterých mohou tyto konflikty pramenit.

Dokud bude špatně nastavený systém firmy neboli management firmy, jsou zúčastněné strany konfliktu pouze obětí tohoto nefunkčního systému. Do doby, než bude zasaženo do fungování výše postavených subjektů, není možné omezit konflikty na nižší úrovni.

Na závěr tohoto rozdělení je důležité zmínit, že každý konflikt je nutné řešit individuálně a nikoliv systematicky. Za každým zárodkem nějakého problému na pracovišti může být jiný důvod, a proto je třeba vždy zvolit správný způsob, kterým nejefektivněji dokážeme konflikt vyřešit a pokud možno zanechat co nejmenší následky na zasaženém pracovišti.⁴²

6. Šikana na pracovišti

Při řešení konfliktů a problémů na pracovišti je možné, že se setkáme s pojmy jako je šikana, mobbing, bossing, staffing. Všechny tyto pojmy mají společné nepřiměřené psychické nebo fyzické násilí na druhých.

⁴¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada. [2009]. s. 29. ISBN 978-80-247-2944-2.

⁴² ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, [2009]. s. 35. ISBN 978-80-7261-201-7.

Samotný pojem šikana se vyznačuje jako „*Šikana na pracovišti se považuje za psychickou válku, jejíž následky mohou být pro šikanovaného zdravotně velmi nebezpečné. Dochází při ní k projevu jakési agrese, kdy se šikanovaný stává nepřítelem jednoho nebo více jiných osob. V pracovním prostředí se jí říká bossing nebo také mobbing.*“⁴³

V případě šikany je vždy na straně jedné útočník, ať už je to jednotlivec nebo skupina a na straně druhé oběť. Vždy je hlavním motivem nějaký spor mezi účastníky konfliktu. Může se jednat o konkurenci, snahu zabránit druhému v kariérním růstu nebo jen potřeba zbavit se daného kolegy. Na straně oběti může být opět pouze jedinec nebo skupina osob.⁴⁴

Šikana se dá rozlišit na 3 skupiny:

- Vědomá
- Nevědomá
- Patologická⁴⁵

Vědomá šikana

Jinak by se dala definovat jako úmyslná šikana. Jedná se o záměrné vybírání osoby, která nesplňuje nějaké požadavky ze strany útočníka. Může se jednat o pohlaví, barvu pleti nebo povýšení oproti útočníkovi, a mnoho dalších důvodů, které může útočník považovat za nepřijatelné. Útočník v tomto případě jedná zcela vědomě a promyšleně. Oběť se z počátku snaží nepříjemné situace s daným člověkem přejít, ovšem s postupem času a s gradací konfliktů se stane, že už nemá možnost se nijak bránit a ocitá se v tzv. začarovaném kruhu.

Nevědomá šikana

Neboli neúmyslná, je druh šikany, který se zakládá na chování člověka, jenž si zcela neuvědomuje, že svým chováním vůči druhým způsobuje nepříjemné situace, a že dokonce někdo šikanuje druhé.

⁴³ Šikana na pracovišti. *Bezpečnost práce.info*. [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

⁴⁴ Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti. *Průvodce práve. E-právo*. [online]. [cit. 2024-03.-08]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>

⁴⁵ Mobbing free institut. *Projevy a průběh šikany*. [online]. [cit. 2024-03.-09]. Dostupné z: <https://sikanavpraci.cz/encyklopedie-sikany/projevy-a-prubeh-sikany/>

V tomto případě je snazší se z takové situace dostat a bojovat proti ní. Útočník je většinou po konfrontaci ochoten s chováním přestat. Zároveň pro oběť je snazší se ze situace dostat bez větších následků.

Patologická šikana

Tato forma šikany je nejhorší. Jedná se o neustálé, opakované a záměrné chování vůči oběti, která se proti útočnickovi od samého začátku nedokáže nijak bránit. V tomto případě je velmi obtížné tzv. mobbera odhalit nebo mu něco dokázat.

Podle následujících pojmů rozlišujeme šikanu působenou na zaměstnance nebo zaměstnavatele.

6.1. Mobbing

Dříve se pro slovo mobbing používalo pojmenování „šikana na pracovišti“. Rozdíl mezi mobbingem a šikanou je spíše v prostoru, kde se odehrává. Zatímco mobbing se vyskytuje mezi dospělými osobami na pracovištích. Se šikanou se můžeme setkat v širším okruhu. I když bychom mohli považovat mobbing za určitý druh šikany, přesnější vymezení tohoto pojmu je následující.

*„Mobbing je přesně vymezená forma teroru. Jedná se o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost. Mobbing může zahrnovat verbální či fyzické napadení, projevy se v jednání, slovech či gestech.“*⁴⁶

Pojem mobbing pochází z anglického slova „mob“, které znamená napadat, obtěžovat, vulgárně vynadat. Zároveň se jedná o násilí vytvářené na kolegu, mezi zaměstnanci, kteří jsou na stejné pozici. Dále se můžeme setkat s pojmy jako je bossing a staffing. Přičemž „bossing“ znamená nátlak vyvíjený ze strany nadřízeného směrem k podřízeným a „staffing“, který je opačným jevem. Během něj dochází k násilí ze strany podřízených vůči nadřízenému. Tyto dvě formy nejsou natolik frekventované jako mobbing.⁴⁷

⁴⁶ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2008. s. 26. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁴⁷ *Psychické faktory. Mobbing*. [online]. [cit. 2024-03.-10]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/mobbing>

Příčin výše uvedených problémů je celá řada, ale především by mezi ně bylo možné řadit:

- Pocit sociálního ohrožení
- Strach z nezaměstnanosti
- Závist a konkurenční vztahy
- Struktura osobnosti mobbera
- Vysoký nátlak
- Špatná organizace
- Problém se začleněním⁴⁸

Mobbing má celkově velký dopad na výkony zaměstnanců, potažmo nadřízených. V případě, že na pracovišti dochází k šikaně, je to důkaz nezdravého, či nestabilního prostředí, které vytváří velký vliv na fungování pracoviště jako celku. To může mít za následek zhoršení pracovních výkonů, zvýšení chybovosti a stresu, narušení pracovní pohody na pracovišti nebo i zhoršení zisků firem.

6.2. Bossing

Název bossing je definován jako „*systematické šikanování ze strany vedoucího.*”⁴⁹ Nejčastěji tedy nadřízení zneužívají svého postavení, aby mohli vytvářet nepřiměřený tlak na své podřízené. V případě bossingu je obtížnější bránit se proti útokům než v případě mobbingu. Co se týká důvodů, proč k bossingu dochází, může jich být celá řada, od nejistoty nadřízeného o své postavení, po sympatie s podřízenými. Nejčastější způsoby, jak bosser působí na svou oběť jsou následující.

- Zadávání nesplnitelných úkolů
- Zesměšňování
- Nepřiměřené tresty/postihy

⁴⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Důstojné pracoviště ve veřejné správě-šikana na pracovišti.* [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane>

⁴⁹ CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti.* Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2014. s. 55. ISBN 978-80-7478-552-8.

- Neodůvodněné kritizování
- Nedostatek komunikace
- Vytváření překážek⁵⁰

6.3. Staffing

Staffing je šikana ze strany podřízených vůči nadřízeným. K tomuto problému dochází nejméně často ze všech výše uvedených způsobů šikany. Nejčastější příčinou bývá nastoupení nového nadřízeného, nízký věk nadřízeného v porovnání s podřízenými. Nevhodné povyšování a žárlivost. Co se týká projevů staffingu, jedná se nejčastěji o ignoraci úkolů, pozdní plnění úkolů, neshody, bojkotování.⁵¹

6.4. Právní úprava

V právním řádu České republiky se nesetkáme s definicí pojmů jako je konflikt, šikana nebo mobbing. Co ale v právním řádu ČR nalezneme, je pojem diskriminace. Na první pohled se jedná o odlišné významy těchto pojmů. Ovšem blíže ke slovu šikana se v naší právní úpravě nelze přiblížit. Co se tedy týká zakotvení ochrany před diskriminací neboli šikanou, nalezneme je v

Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.⁵² konkrétně pak v §1a odst.1. písm. e).⁵³ a v hlavě 4 části 1.⁵⁴

Šikana se může projevit i v dalších zákonech, jako je například Trestní zákoník č. 40/2009 Sb. ,např. § 184 (pomluva), § 146 (ublížení na zdraví) a další.⁵⁵

Dále v Občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. § 3 odst. 2 písm. a). (právo na ochranu svého života, zdraví, svobody, soukromí, ...) ⁵⁶

⁵⁰ Šikana na pracovišti. *Bezpečnost práce.info*. [online]. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

⁵¹ Staffing, *encyklopedie BOZP*. [online]. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Staffing>

⁵² Šikana na pracovišti. *Bezpečnost práce.info*. [online]. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

⁵³ § 1a odst. 1 písm. e) zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Znění od 1.1.2024

⁵⁴ § 16 a § 17 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Znění od 1.1.2024

⁵⁵ § 184, §146 zákona č. 40/2009 Sb. Trestní zákoník. Znění od 1.7.2023

⁵⁶ § 3 odst. 2 písm. a) zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. Znění od 1.1.2024

A v neposlední řadě v Listině základních lidských práv a svobod č. 2/1993 Sb., kde jsou ukotvena základní lidská práva (nezadatelnost, nezcizitelnost, nezrušitelnost a nepromlčitelnost) v § 1 zákona.⁵⁷

7. Vliv na výkony zaměstnanců

Každé pracoviště se snaží co nejvíce zabezpečit své pracoviště před případnými konflikty, z důvodu personální stability a fungování firmy jako celku. K tomu, aby vliv vzniklých konfliktů byl pokud možno co nejmenší, je nejdůležitější zajištění základních potřeb na pracovišti. Mezi tyto potřeby se řadí pracovní spokojenost, pracovní motivace a adaptace pracovníků. Těmto metodám se říká personální činnost.⁵⁸ Ať už pro nově příchozí nebo osoby, které si prošly konfliktem, se snaží pracoviště vytvořit pomocnou ruku pro jejich adaptaci, nebo znovuzapojení do pracovní společnosti.

Celkové fungování pracoviště je založeno na pracovní spokojenosti zaměstnanců. „*Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Do Pracovní spokojenosti se řadí: pracovní motivace, výkonnost pracovníků, jejich identifikací s firmou, pracovní stabilitou a organizačními změnami.*”⁵⁹ Pokud je pracoviště schopné tyto priority zaručit, je velmi pravděpodobné, že pokud k nějakému konfliktu dojde, tak na celkovém vlivu na výkony zaměstnanců se to nijak nepoděpí. Osoby, které jsou schopné vést skupinu, zajišťovat konfliktní situace a řešit další problémy na pracovišti, jsou manažeři.⁶⁰

Pokud pracoviště není uzpůsobeno na řešení konfliktních situací, nebo dostatečné předcházení následků vzniklých z konfliktů, je možné, že na tomto pracovišti bude i nadále docházet ke vzniku konfliktů, odchodu zaměstnanců a nesoudržnému pracovnímu kolektivu. Příkladem je nedostatečná adaptace nově příchozích zaměstnanců, kteří nejsou z personálního hlediska dostatečně zapojeni

⁵⁷ § 1 zákona č. 2/1993 Sb. Listina základních lidských práv a svobod. Znění od 1.10.2021

⁵⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. s. 35 a 130. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. s. 34. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁰ WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

mezi fungující kolektiv. V tomto pracovišti bude i nadále mezi nově příchozími pracovníky a již stávajícím personálem docházet ke konfliktům, šikaně, nebo jejich brzkému odchodu.

Proto vyskytne-li se na pracovišti konflikt, šikana nebo jiný problém, je vždy nejdůležitější včasné a správně řešení ze strany vedení nebo manažerů. V opačném případě má takové pracoviště velký vliv na další fungování pracovníků.

8. Důsledky

Každý konflikt má na účastníky nějaký dopad. Ať už se bavíme o běžných konfliktech v rodinách nebo právě o konfliktech na pracovištích. Následky na nás mohou být pozitivní nebo negativní. Jen velmi zřídka se stane, že nás konflikt nijak neovlivní.

Co se týká obecných důsledků konfliktu na pracovišti, můžeme je rozdělit na tři skupiny:

- Vítěz a poražený
- Oba vyhrávají
- Oba ztrácí⁶¹

Nejběžnější z těchto variant většinou bývá vítěz a poražený, protože pokud dojde ke konfliktu na pracovišti, je většinou hlavní důvod rivalita nebo nepřátelství mezi jedinci. Zbylé dvě kategorie se dělí podle toho, zda jsou pro nás pozitivní nebo negativní.

8.1. Negativní důsledky

*„Pracovní konflikty mají velmi negativní vliv na zdraví člověka. Zejména na jeho psychickou pohodu a zdraví. Ačkoliv se to nemusí zdát, následky mohou být opravdu závažné, a to hlavně pro osoby bez zkušeností s konflikty a šikanou nebo s nižším sebevědomím.”*⁶² Negativní dopad může mít konflikt i na lidi, kteří s ním

⁶¹ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, [2009]. s. 60. ISBN 978-80-7261-201-7.

⁶² Šikana na pracovišti. *Bezpečnost práce.info*. [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

nemají nic společného, tedy na celkový chod pracoviště. Příkladem hlavních dopadů konfliktu jsou:

- Zhoršení pracovního výkonu
- Plýtvání energií
- Zhoršení psychického a fyzického zdraví
- Narušení psychické pohody
- Snížení zisku firmy
- Zvýšený pracovní stres
- Nedůvěra ⁶³

Důležité je, jakým způsobem se k danému konfliktu přistupuje. Pokud se vůbec neřeší, je pravděpodobné, že k dalším konfliktům brzy dojde a pracoviště se tak stane nestabilním a problematickým. Pokud se konfliktu věnuje pozornost, je vždy důležité, použít správné prostředky k vyřešení problému. V případě, že se konflikt povede vyřešit a lidé se z něj dokážou poučit, bavíme se o pozitivních dopadech.

8.2. Pozitivní důsledky

V případě včasného odhalení problému a správného použití opravných prostředků je možné konfliktní situaci zastavit v samotném zárodku nebo ji správně vyřešit a zamezit tím negativním následkům. Konflikty pomáhají zlepšit a vyčistit napjaté prostředí a vytvořit přátelské pracovní prostředí. Zároveň mohou opět rozběhnout stagnující pracoviště a tím napomoci opětovnému fungování firmy.⁶⁴

Pozitivní důsledky jsou:

- Vzájemné porozumění
- Odstranění budoucích konfliktů
- Větší důvěra
- Lepší komunikace
- Získání nadhledu na problémy na pracovišti ⁶⁵

⁶³ Šikana na pracovišti. *Bezpečnost práce.info*. [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

⁶⁴ Jak řešit konflikty v kolektivu. *Průvodce podnikáním*. [online]. [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-resit-konflikty-v-kolektivu/>

⁶⁵ MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Manažer. Praha: Grada, 2009. s. 102. ISBN 978-80-247-3003-5.

Empirická část

9. Cíle práce a hypotézy

9.1. Cíle práce

Cílem této práce bylo zmapovat, zda na mnou vybraném pracovišti dochází ke konfliktům na základě jejich zkušeností, zda tyto konflikty mají dopad na fungování pracoviště.

Jeden z cílů je detailnější zmapování problematických situací na pracovišti a otázkou, kteří ze zaměstnanců se s konflikty na pracovišti setkali.

Další z cílů je dozvědět se, jaký je největší problém na pracovišti. Respondenti dostali na výběr z několika možností jako je nadměrná administrativní činnost, stížnosti pacientů, práce přes čas a další.

9.2. Hypotézy

H.1. Většina zaměstnanců nemocnice se s konflikty na pracovišti nikdy nesešla.

H.2. Mezi nejčastější problém se řadí nadměrná administrativní činnost nebo stížnosti pacientů.

10. Metodika

Tento výzkum byl vytvořen pomocí kvantitativního šetření. Data byla sesbírána na základě anonymního dotazníku, který byl předán Nemocnici Strakonice, a.s.

Dotazník lze nalézt v Příloze č. 1.

10.1. Metodika práce

Ke zpracování empirické části jsem použila kvantitativní výzkum technikou dotazníku. Jednalo se o mnou vytvořený dotazník, který byl určen personálu nemocnice. Dotazník se skládá z deseti otázek, které je možné rozdělit na tři části.

První část se věnuje popisu respondentů, tedy jejich pohlaví, věku, pracovnímu zařazení a délce praxe.

Druhá část je zaměřena na otázku, zda respondenti shledávají své povolání stresovým a zároveň jaký je nejdůležitější problém na jejich pracovišti.

A třetí část se pak kompletně zabývá tematikou konfliktu na pracovišti, zda se respondenti setkali s kolegou, který vytváří konflikty, pokud ano, jak často k tomu dochází a zda někdo z vedení s nimi tuto skutečnost řeší.

U všech typů otázek, byla možnost zvolit pouze jednu odpověď a tím se pokusit, pokud možno co nejvíce specifikovat jejich pohled na danou problematiku.

10.2. Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek jsem si zvolila jen jeden, a to Nemocnici Strakonice, a.s., přičemž jsem požádala náměstkyni pro ošetrovatelství o rozdělení anonymních dotazníků zaměstnancům. Předala jsem 60 dotazníků a bylo mi vráceno 52 vyplněných dotazníků. Tento počet jsem vyhodnotila.

10.3. Popis Nemocnice Strakonice, a.s.

Tato nemocnice se nachází v okresním městě Strakonice na jihu Čech. Jedná se o poměrně velkou spádovou oblast, která je tvořena z oblastí Strakonicka, Klatovska, Prachaticka a Písecka. Jelikož se jedná o velké území, které využívá tuto nemocnici, odpovídají tomu i počty hospitalizovaných a ošetřených pacientů.

Za minulý rok bylo hospitalizovaných pacientů kolem 15 000 a ošetřených pacientů kolem 140 000. Ročně se zde narodí mezi 600-700 dětí a provede se zde kolem 5000 operačních zákroků.⁶⁶

⁶⁶ *Nemocnice Strakonice a.s. [online]. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <http://www.nemocnice-st.cz/index.php>*

11. Výsledky výzkumu/šetření

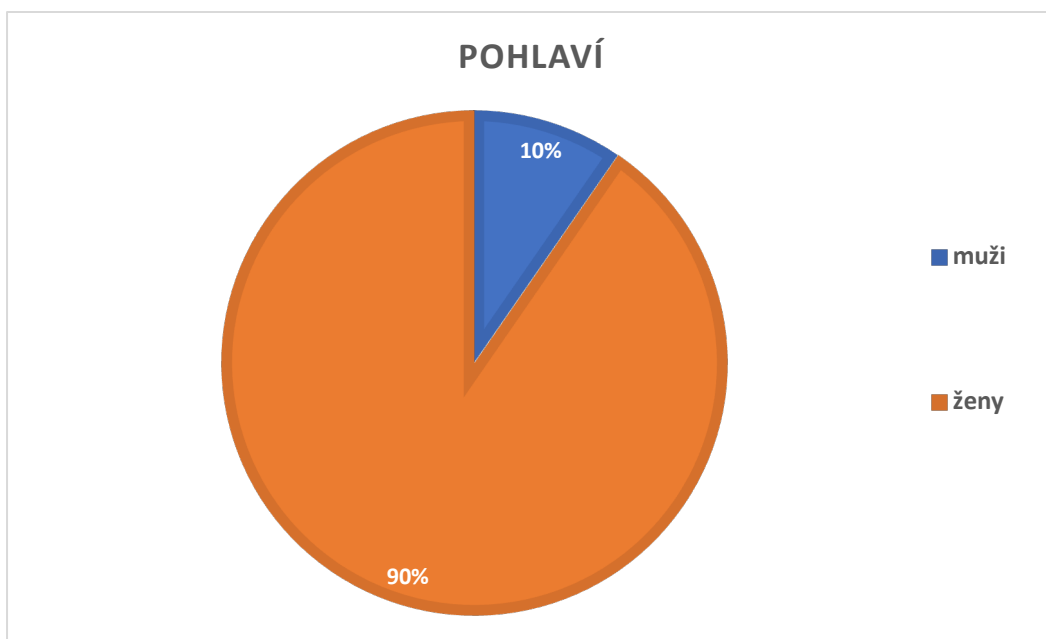
11.1. Analýza výsledů z části I.

Do první části spadají 4 otázky, které se zabývají obecnými informacemi o zaměstnancích Nemocnice Strakonice a.s. Jedná se o otázky na téma pohlaví respondentů, věk, pracovní zařazení a délku praxe.

11.1.1. Zastoupení respondentů z hlediska pohlaví

Otázka č. 1: Vaše pohlaví

Počet žen, které tento dotazník vyplnily, byl mnohem vyšší než počet mužů. Hlavní příčinou je fakt, že ve zdravotnictví pracují převážně ženy. Z celkového počtu 52 odpovědí, vyplnilo tento dotazník 47 žen (90 %) a 5 mužů (5 %).



Graf. č. 1: Pohlaví

Zdroj: vlastní

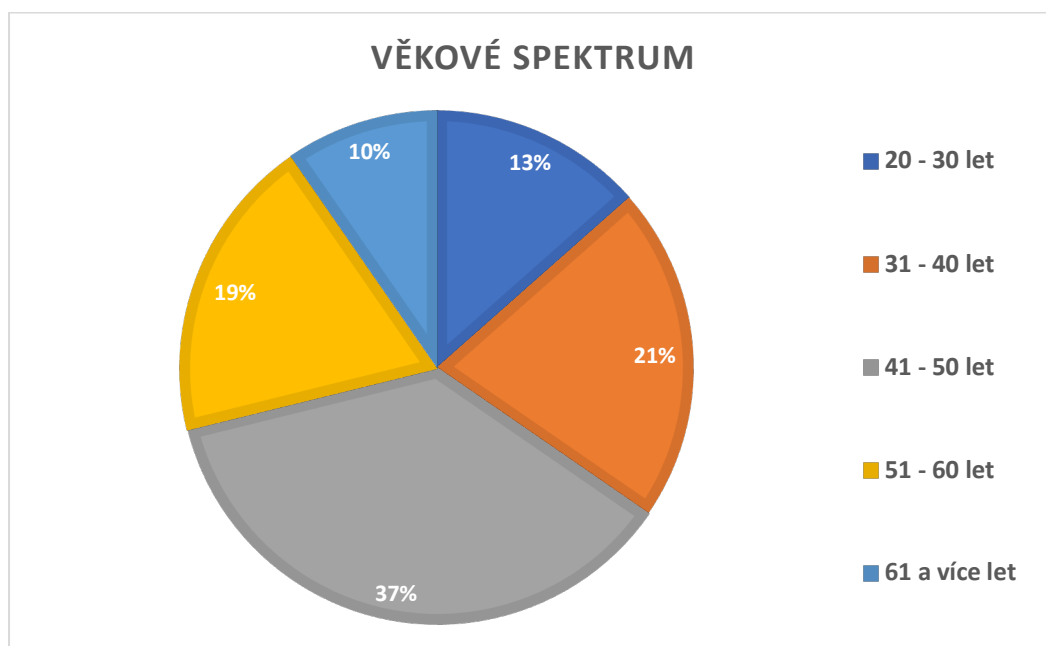
11.1.2. Věkové spektrum respondentů

Otázka č. 2: Ve kterém věkovém rozmezí se nacházíte?

Respondenti si mohli vybrat z 5 možných kategorií, a to 20-30 let, 31-40 let, 41-50 let, 51-60 let a 61 a více let.

Kategorii 20-30 let zvolilo 7 osob (13 %), druhou kategorií 31-40 let zvolilo 11 osob (21 %), kategorií ve věku 41-50 let zaškrtno nejvíce osob, a to 19 (37 %), předposlední kategorií 51-60 let zvolilo 10 osob (19 %) a poslední kategorií 61 a více let tu zaujímal nejmenší počet respondentů, a to 5 osob (10 %).

Z tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců se v nemocnici pohybuje ve věkovém rozmezí od 41 let do 50 let. Oproti tomu nejméně je zastoupená skupina 61 let a více, neboť tito lidé postupně začínají odcházet do starobních důchodů.



Graf č. 2: věkové spektrum

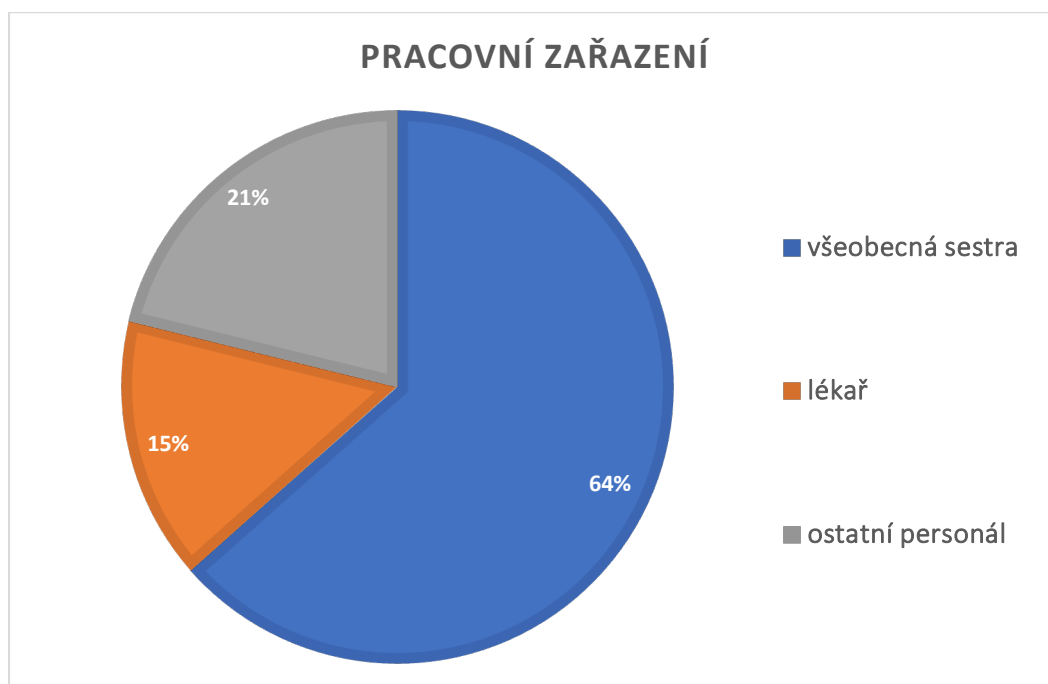
Zdroj: vlastní

11.1.3. Pracovní zařazení

Otázka č. 3: Na jaké pozici pracujete?

V této otázce respondenti odpovídali, jaké je jejich pracovní zařazení, na výběr měli ze třech variant. První byla všeobecná sestra, kde uvedlo svoji odpověď nejvíce dotazovaných, a to bylo 33 (64 %). Druhou variantou byl lékař, kde zodpovědělo 8 respondentů (15 %). Poslední skupinou byl ostatní personál, jako jsou sanitáři, ošetrovatelky a další. Toto zařazení vybralo 11 osob (21 %).

Z grafu je vidět, že nejvíce zaměstnanců Nemocnice Strakonice, a.s., kteří se zúčastnili výzkumu je na pozici všeobecné sestry a nejméně na pozici lékaře.



Graf č. 3: Pracovní zařazení

Zdroj: vlastní

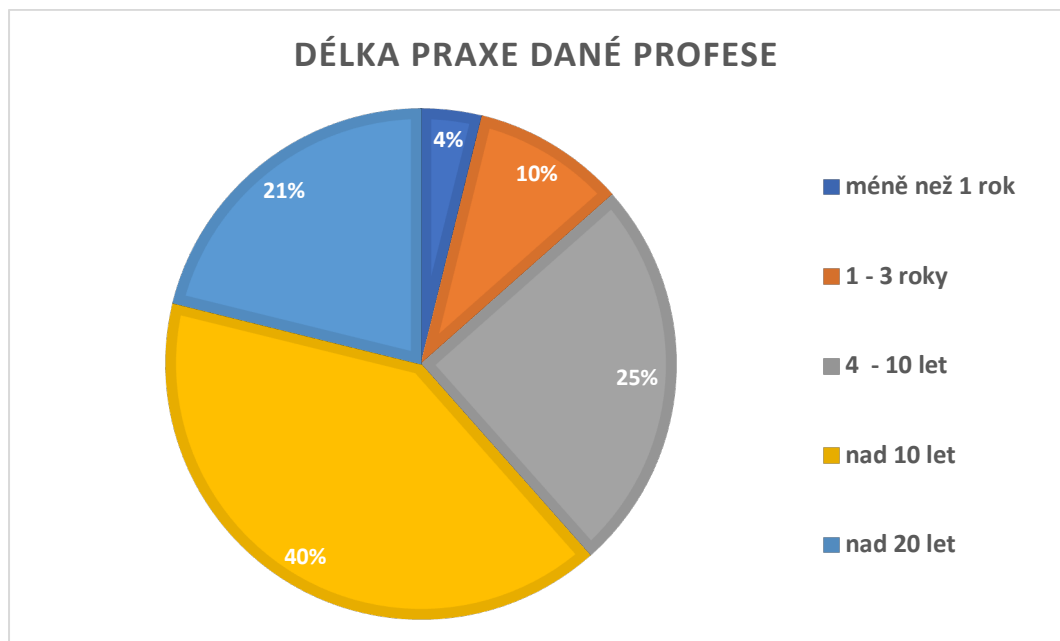
11.1.4. Délka praxe dané profese

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete na tomto pracovišti?

Respondenti vybírali z pěti variant, a to méně než 1 rok, 1-3 roky, 4-10 let, nad 10 let a nad 20 let.

První variantu, méně než 1 rok, zvolilo nejméně dotázaných, a to pouze 2 osoby (4 %), 1-3 roky uvádí 5 osob (10 %), 4-10 let tvoří 13 zaměstnanců (25 %), největší zastoupení mají respondenti s praxí nad 10 let a to 21 osob (40 %). Poslední část grafu zaujímá skupina nad 20 let, kterou uvádí 11 osob (21 %).

Nejvíce zastoupené délky praxe bylo uváděno u respondentů nad 10 let, což zároveň odpovídá i grafu s věkovým spektrem, kde nejvíce osob bylo mezi 41-50 lety. Tito respondenti pravděpodobně po ukončení vzdělání nastoupili do Strakonické nemocnice, kde pracují již přes 10 let. Oproti tomu nejmenší zastoupení mají osoby s praxí pod 1 rok.



Graf č. 4: Délka praxe dané profese

Zdroj: vlastní

11.2. Analýza výsledků II. části

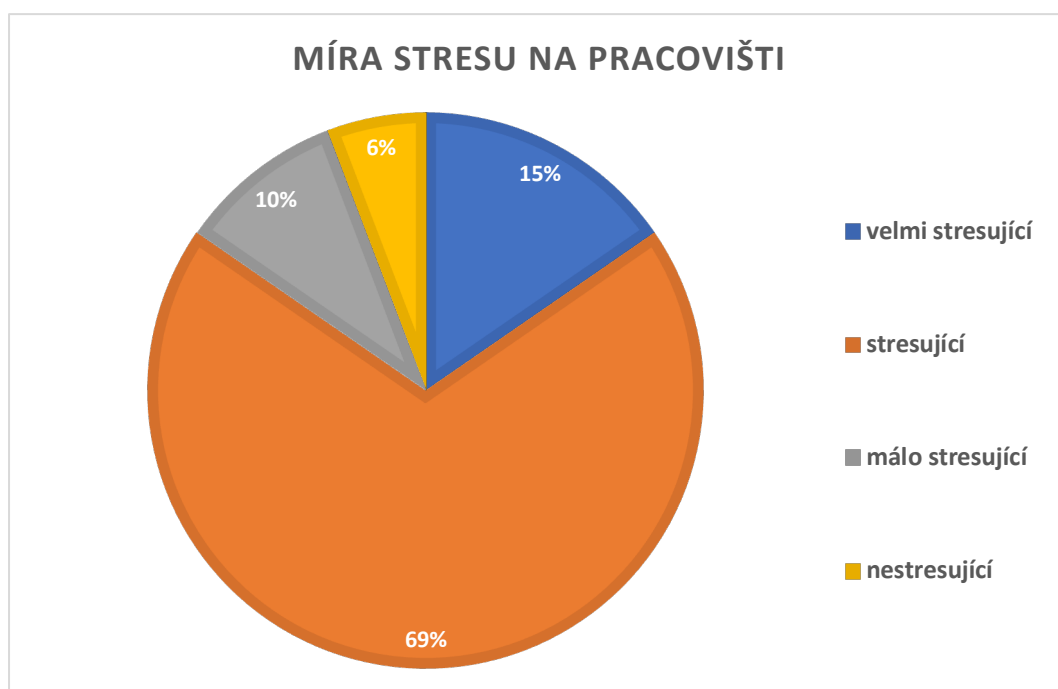
V druhé části dotazníku byly dotazovány otázky ohledně míry stresu na pracovišti a jaký je nejběžnější problém, se kterým se zaměstnanci setkávají. V případě obou otázek měli respondenti na výběr jen jednu odpověď.

11.2.1. Míra stresu na pracovišti

Otázka č. 5: Vnímáte vaše povolání jako stresové?

Graf č. 5 znázorňuje míru stresu na pracovišti. Jako velmi stresující uvedlo 8 dotazovaných (15 %), stresující uvedlo nejvíce osob, a to 36 (69 %), jako málo stresující odpovědělo 5 dotazovaných (10 %) a nejméně odpověděli jako nestresující 3 respondenti (6 %).

Podle grafu je tedy zřejmé, že se jedná o stresující pracoviště.



Graf č. 5: Míra stresu na pracovišti

Zdroj: vlastní

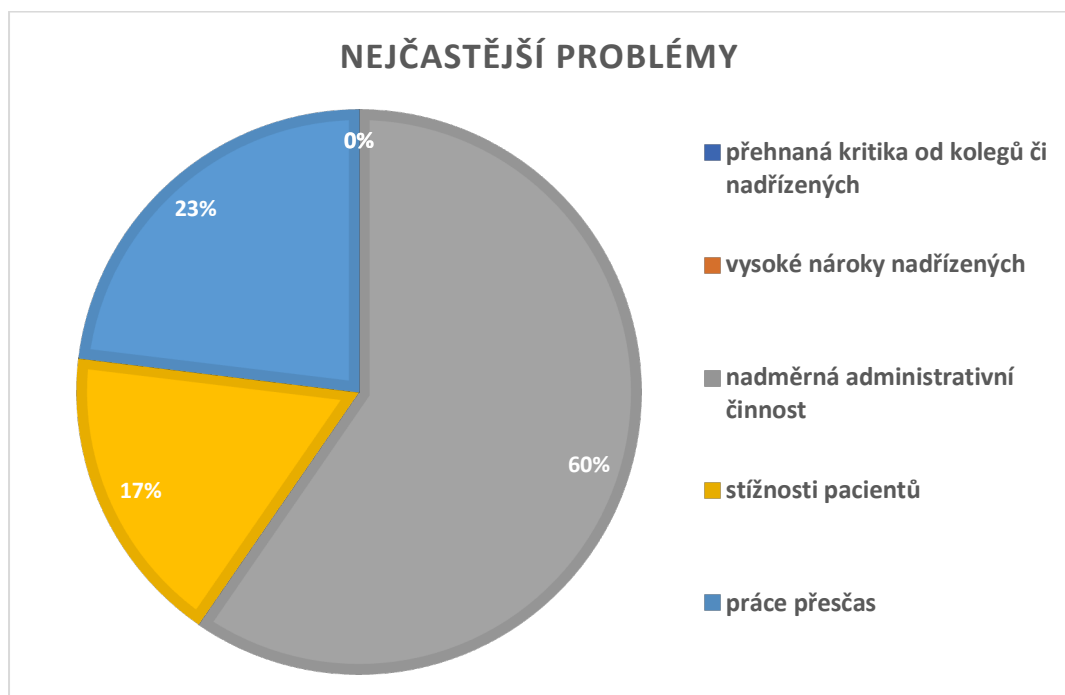
11.2.2. Nejčastější problémy

Otázka č. 6: Které z těchto problémů, týkající se pracovních vztahů, se na vašem pracovišti nejvíce objevují?

Na výběr bylo v této otázce 5 možností, ale respondenti mohli zvolit pouze jednu – přehnaná kritika od kolegů či nadřízených, vysoké nároky nadřízených, nadměrná administrativní činnost, stížnosti pacientů, práce přesčas.

S přehnanou kritikou a vysokými nároky se nikdo z respondentů neztotožňoval (0 %). Oproti tomu nejvíce z dotázaných má pocit nadměrné administrativní činnosti, a to 31 respondentů (60 %). Stížnosti od pacientů si vybralo 9 dotázaných (17 %) a práce přesčas si vybralo 12 osob (23 %).

Je tedy patrné, že na tomto pracovišti je jeden z největších problémů nadměrná administrativní činnost. Zároveň v nemalé míře jsou zde zastoupeny i práce přesčas a stížnosti od pacientů.



Graf č. 6: Nejčastější problémy

Zdroj: vlastní

11.3. Analýza výsledků III. části

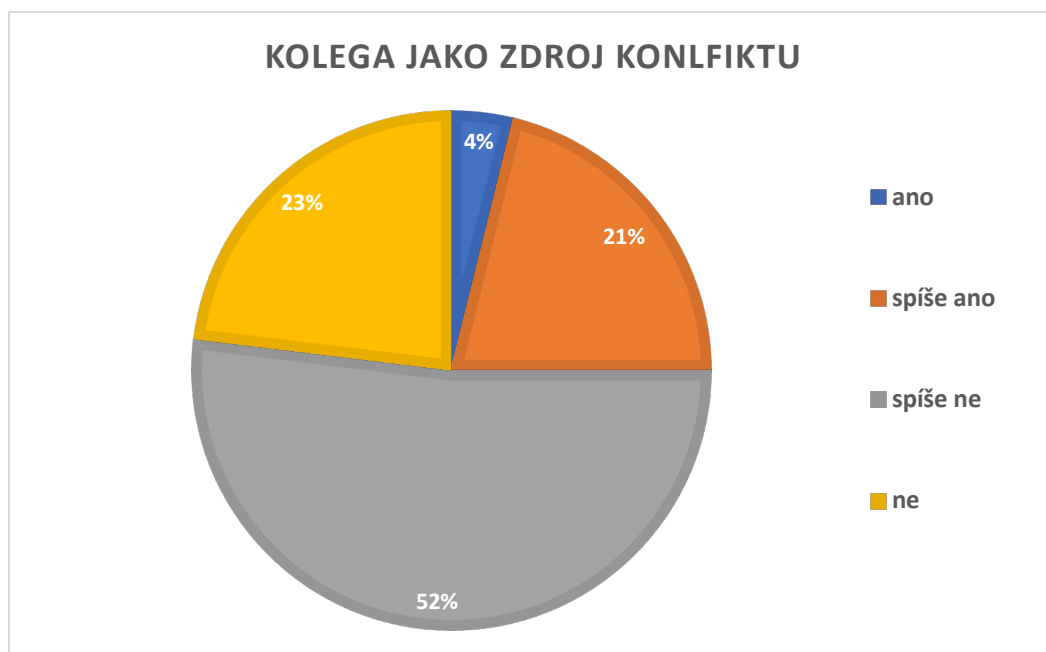
Poslední část je zaměřena na tematiku konfliktu na pracovišti. Zda někdo z kolegů vyvolává konflikty, zda se někdo setkal s takovým konfliktem a jak často a zda jsou takovéto situace ze strany vedení řešeny.

11.3.1. Kolega jako zdroj konfliktu

Otázka č. 7: Máte pocit, že je na vašem pracovišti kolega, který je zdrojem konfliktů?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je na tomto pracovišti nějaký kolega, který způsobuje konflikty. Podle dotázaných mají pocit, že ano 2 osoby (4 %), spíše ano odpovědělo 11 osob (21 %), spíše ne odpovědělo nejvíce dotázaných, a to 27 (52 %) a odpověď, že není na pracovišti takový kolega, uvádí 12 lidí (23 %).

Je tedy pravděpodobné, že jen menší počet osob, který má pocit, že takový kolega na pracovišti opravdu je. Oproti tomu téměř $\frac{3}{4}$ dotázaných má pocit, že tam takový kolega není.



Graf č. 7: Kolega jako zdroj konfliktu

Zdroj: vlastní

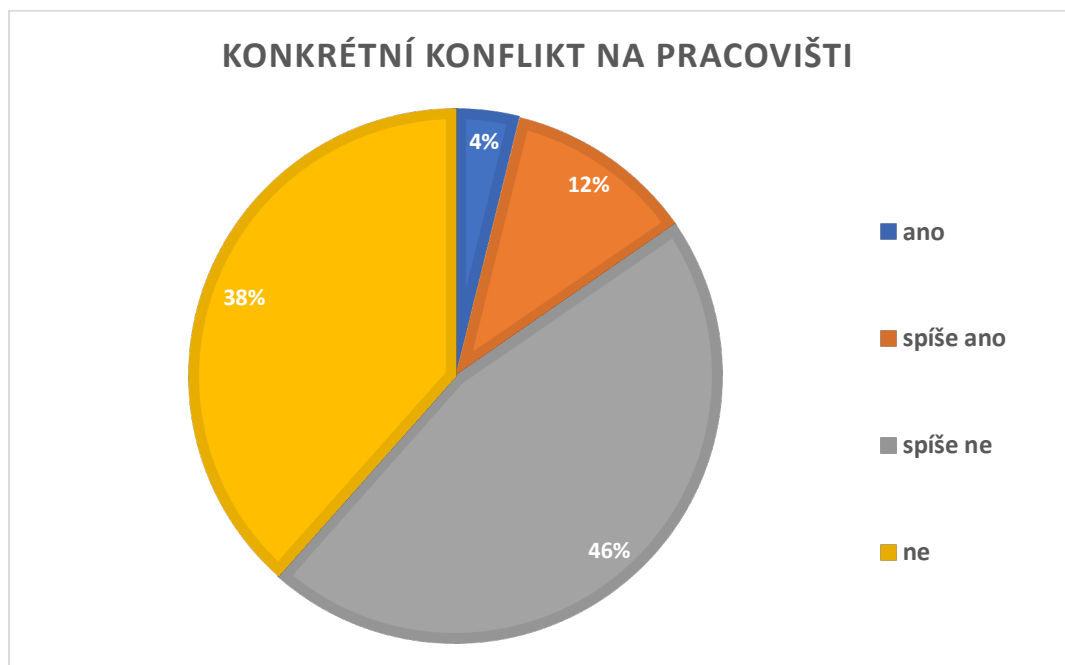
11.3.2. Konkrétní konflikt na pracovišti

Otázka č. 8: Měl/měla jste s tímto kolegou/kolegyní nějaký konflikt?

Tato otázka měla jakýsi dovysvětlovací charakter k otázce předchozí. Na otázku bylo odpovězeno podobně jako na otázku číslo 7, a to následovně.

Pouze dva (4 %) z 52 dotázaných odpověděli, že s kolegou měli konflikt. Spíše ano uvedlo 6 dotázaných (12 %). Spíše ne odpovědělo nejvíce z dotázaných, a to 24 osob (46 %). Že nemělo žádný konflikt uvedlo 20 respondentů (38 %).

Na základě odpovědí převažuje názor, že s takovým kolegou žádný konflikt neměli. Pouze dvě osoby uvedly, že takový konflikt zažily.



Graf č. 8: Konkrétní konflikt na pracovišti

Zdroj: vlastní

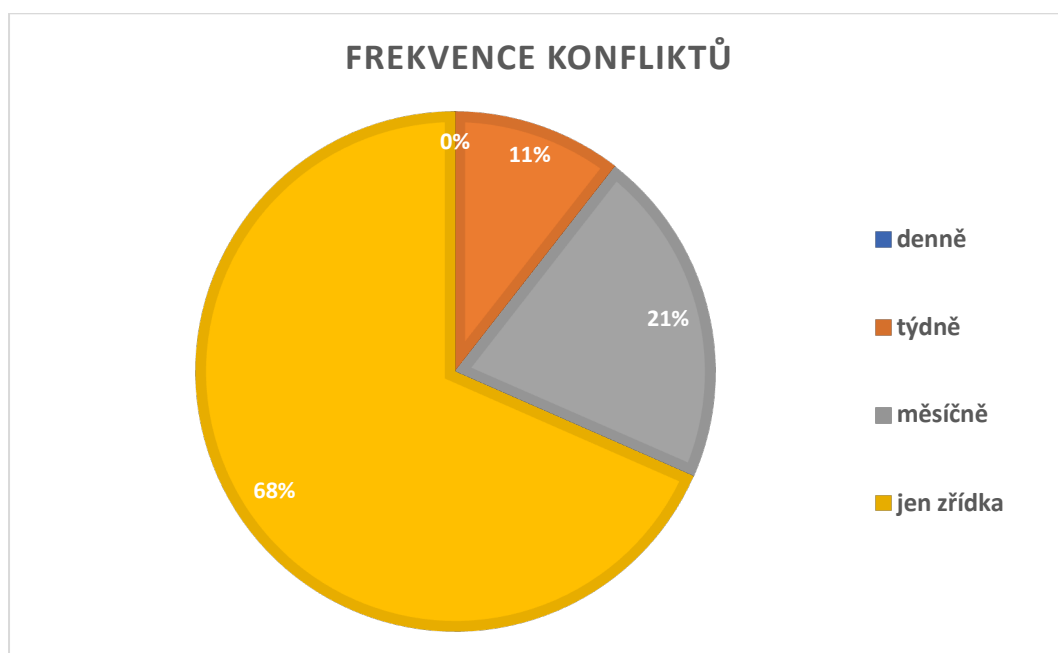
11.3.3. Frekvence konfliktů

Otázka č. 9: Pokud ano (pokud jste nějaký konflikt s kolegou měli), jak často k takovým konfliktům dochází?

Respondenti, kteří chtěli odpovědět na tuto otázku, měli na výběr ze 4 variant a to – denně, týdně, měsíčně a jen zřídka.

Na tuto otázku neodpověděl plný počet dotazovaných. Počet odpovědí zde byl 19. Z toho odpověď denně si nevybral žádný z respondentů (0 %). Týdně uvedli jen dva respondenti (11 %). Měsíčně uvedli 4 z dotázaných (21 %). A jen zřídka odpovědělo 13 osob (68 %).

Zde je pozitivní výsledek, že většina, která se s nějakým typem konfliktu na pracovišti někdy již setkala, uvedla, že pouze jen zřídka. Na denní bázi tento problém nezažívá nikdo z dotázaných. Týdně uvedli jen dvě osoby, což může představovat určité otazníky. Ale pokud by se jednalo opravdu jen o dvě z dotázaných osob, nemusel by to být pro pracoviště příliš velký potenciaální problém.



Graf č. 9: Frekvence konfliktů

Zdroj: vlastní

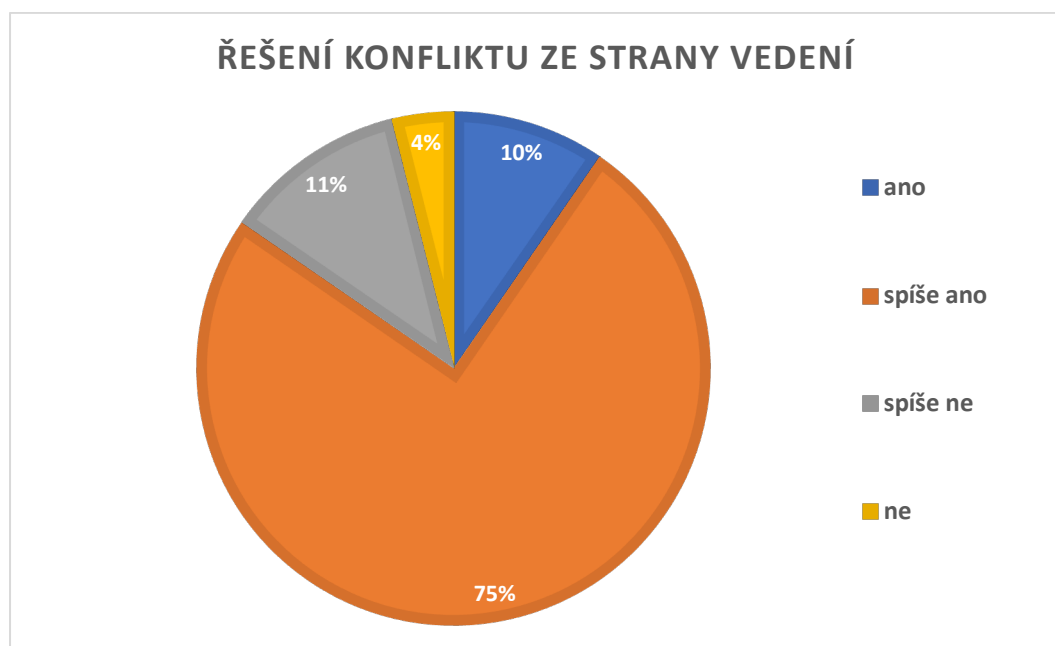
11.3.4. Řešení konfliktu ze strany vedení

Otázka č. 10: V případě, že na Vašem pracovišti nastane konflikt, máte pocit, že Vám vedení vyjde vstříc a danou situaci řeší?

Jako poslední otázku jsem položila, zda jsou situace konfliktů na pracovišti ve Strakonické nemocnici ze strany vedení řešeny, či nikoliv.

Jako ano, tedy že v případě potřeby se snaží vedení problematickou situaci řešit, uvedlo 5 dotázaných (10 %). Spíše ano uvedla velká většina dotázaných – 39 osob (75 %). Spíše ne, tedy, že ze strany vedení nedochází k řešení konfliktních situací má pocit 6 lidí (11 %) a pocit, že vedení nevyjde vstříc s případným řešením konfliktu mají pocit 2 osoby (4 %).

Zde má naprostou většinu skupina, která má pocit, že spíše ano, tedy že by jim vedení vyšlo vstříc a danou situací by jim pomohlo vyřešit.



Graf č. 10: Řešení konfliktu ze strany vedení

Zdroj: vlastní

12. Shrnutí empirické části

Hypotéza 1: Většina zaměstnanců nemocnice se s konflikty na pracovišti nikdy neseťkala.

Na základě výzkumu se potvrdilo tvrzení, že většina se nikdy s konflikty na pracovišti neseťkala. Z celkového počtu se 84 % respondentů neseťkalo s konfliktem, kterého by si všimli, nebo je nějak ovlivnil. Ovšem i přes pozitivní počet odpovědí, se našly dvě osoby, které konflikt zažily a nějak je ovlivnil. I přesto, že je to malé procento, tak i takové číslo může do budoucna představovat problém.

Ze zkušeností je pravděpodobné, že pokud na daném pracovišti nějaký problémový kolega je, bude činit nepříjemné situace i nadále, a i jiným osobám, než tomu bylo dříve.

Hypotéza 2: Mezi nejčastější problémy se bude řadit nadměrná administrativní činnost nebo stížnosti pacientů.

Tato hypotéza se stejně jako předchozí prokázala. Z odpovědí je patrné, že většinu problémů na pracovišti tvoří nadměrná administrativní činnost. Dále následovala práce přesčas a v těsném závěsu stížnosti pacientů. Všechny z těchto problémů jsou i pro mě jako laika co se týká zdravotnického prostředí, nepřekvapivá.

Ze zdravotnického prostředí je v posledních letech velmi slyšet hlasy na nedostatek personálu a s tím spojené problémy jak s prací přesčas, tak nadměrnou administrativou.

Nikdo z dotázaných si nevybral jako problém, který by na svém pracovišti shledával, přehnanou kritiku od kolegů či vysoké nároky nadřízených.

Cílem tohoto výzkumu bylo primárně se dozvědět, v jakém prostředí zaměstnanci nemocnice pracují. Zda je na tomto pracovišti velké množství konfliktních osob a jaké nejčastější problémy tito zaměstnanci shledávají. Z výzkumu je patrné, že se ho účastnila převážná většina žen než mužů. Velmi důležitým ukazatelem bylo vyhodnocení dotazníku v případě otázek ohledně konfliktních pracovníků na pracovišti, který se ukázal jako velmi pozitivní.

Ve zdravotnickém prostředí často dochází k vytěsnění konfliktních osob. Na rozdíl od jiných profesí v této dochází každý den ke krizovým situacím, které by na základě konfliktů mezi zaměstnanci nebo nedostatečné komunikaci dokázaly způsobit obrovské škody, v nejhorším případě újmu na zdraví a životě pacientů. Proto se jedná o pracoviště, kde konflikty nemají příliš mnoho místa, a pokud už se s nimi někteří setkají, dochází ihned k řešení situace a snaze předejít větším problémům.

Větší problém, než konflikty ve zdravotnictví působí nedostatek personálu, časté přepracování, přesčasové hodiny a velká administrativní zátěž, které mohou vést k odchodu zaměstnanců.

Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována přiblížení pojmu konflikt a všemu s tím spojenému. Tedy tomu, jak konflikt vzniká, jaké jsou jeho příčiny a jak se dělí. Součástí zadání práce bylo rovněž zaměřit se na vliv konfliktů na zaměstnance, kterému jsem se věnovala na závěr teoretické části, stejně tak s tím spojených důsledků plynoucích z konfliktních situací na pracovišti.

V této práci jsem se věnovala i pojmům jako je šikana, mobbing, bossing a staffing, které jsou součástí pojmu konflikt. Součástí této kapitoly bylo i zaměření se na právní úpravu, která se zabývá problematikou na pracovištích. V této souvislosti jsem nenašla žádný konkrétní příklad, kde by byly v právním řádu České republiky přesně vymezeny pojmy konflikt, mobbing a bossing. Ovšem i přesto se touto problematikou zabývají některé paragrafy v zákonech.

Praktická část se zaměřovala na výzkum na vybraném pracovišti Nemocnice Strakonice, a.s., které bylo pro tuto bakalářskou práci zvoleno. Celkově bylo osloveno 52 zaměstnanců a na základě tohoto čísla byl vyhodnocen dotazník, který se skládal z 10 otázek na téma obecných informací, řešení konfliktů a nejčastějších problémů v tomto zaměstnání.

Jak jsem již zmínila v předchozí části, ke konfliktům na tomto pracovišti dochází jen minimálně, a to z důvodu velmi náročného povolání. Zaměstnanci se zde primárně snaží zabezpečit pacienty a pečovat o jejich zdraví a životy, a proto zde konflikty nemají příliš mnoho místa.

Pokud se zde ale zaměstnanci s konflikty setkají, jedná se spíše o problémy na základě nedostatku personálu, a tím velké administrativní zátěže a práce přesčas. To pak vede k odchodu zdravotníků do soukromého sektoru, nebo zcela pryč ze zdravotnického prostředí.

Resumé

This bachelor thesis was dedicated to elucidating the concept of conflict and everything associated with it. This includes how conflict arises, what its causes are and how it is classified. Part of the thesis assignment was also to focus on the impact of conflicts on employees, which I addressed at the end of the theoretical part, as well as the associated consequences stemming from conflict situations in the workplace.

In the thesis we also addressed concepts such as harassment, mobbing, bossing and staffing, which are part of the conflict concept. This chapter also focused on legal regulations dealing with issues in workplaces. In this context we did not find any specific example where the term conflict or the terms mobbing and bossing were precisely defined in the legal framework of the Czech Republic. However, despite this some paragraphs in the law deal with this issue.

The practical part focused on research at the selected workplace, Strakonice Hospital, a.s., which was chosen for this bachelor thesis. Overall we managed to approach 52 employees and based on this number we evaluated a questionnaire consisting of 10 questions on the topics of general information, conflict resolution and the most common problems in this profession.

As I mentioned in the previous section, conflicts at this workplace occur only minimally due to the very demanding nature of the profession. Employees here primarily focus on ensuring patient care and health, so conflicts don't have much space. However, if conflicts do arise here, they are rather problems stemming from staff shortages and demanding administrative burden and overtime work. This then leads to healthcare professionals leaving for the private sector or completely leaving the healthcare environment.

Seznam použité literatury

BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, [2009]. ISBN isbn978-80-7367-525-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CAKIRPALOGLU, Panajotis; ŠMAHAJ, Jan; CAKIRPALOGLU, Simona a ZIELINA, Martin. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.

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

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

LEWIN, Kurt, ŘIHÁČEK, Tomáš (ed.). *Teorie pole: výbor z díla*. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál. [2019]. ISBN 978-80-262-1550-9.

MCCONNON, Shay a MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualizované vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, [2009]. ISBN 978-80-247-2944-2.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

SVOBODOVÁ, Zuzana. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-154-4.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

TYSON, Shaun a JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada, [1997]. ISBN 80-7169-296-4.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam internetových zdrojů

ABZ.cz: slovník cizích slov. Pojem konfliktní situace. [online]. [cit. 2024-01-15]
Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konfliktni-situace>

Deeskalace – základní intervence ke zvládnutí násilí. Česká a Slovenská psychiatrie. [online]. [cit. 2024-01-25] Dostupné z:
<http://www.cspsychiatr.cz/detail.php?stat=1227>

Jak řešit konflikty v kolektivu. Průvodce podnikáním. [online]. [cit. 2024-03-18].
Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-resit-konflikty-v-kolektivu/>

Leadership. Leaderem v každé situaci. [online]. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z:
<https://www.stefanjanousek.cz/vse-co-jste-chteli-vedet-o-reseni-konfliktu/>

Mediace – Slovník pojmů. Justice.cz. [online]. [cit. 2024-02-30]. Dostupné z:
<https://mediace.justice.cz/kdo-je-mediator/slovník-pojmu/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Důstojné pracoviště ve veřejné správě-šikana na pracovišti. [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z:
<https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane>

Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti. Průvodce práve. E-právo. [online]. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>

Národní zdravotnický informační portál. NZIP.cz. [online]. [cit. 2023-12-30]
Dostupné z: <https://www.nzip.cz>

Nebezpečné chování na pracovišti. Rizika. Bezpečnost práce.info. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/rizika/nebezpecne-chovani-na-pracovisti/>

O manipulaci, názory a fakta. Bezfaulu.cz. [online]. [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://bezfaulu.net/clanky/o-manipulaci/nazory-vs-fakta-co-je-vlastne-nazor/>

Psychické faktory. Mobbing. [online]. [cit. 2024-03.-10]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/mobbing>

Sociální konformita. Tlak společnosti a nezávislé rozhodování. Psychologie pro každého. [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/socialni-konformita/>

Sociologická encyklopedie – apetence. Sociologický ústav AV ČR. Zdeněk Nešpor. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Apetence>

Sociologická encyklopedie. Sociologický ústav AV ČR. Zdeněk Nešpor. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Postoj>

Staffing, encyklopedie BOZP. [online]. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Staffing>

Studium obecné psychologie. Psychologie představ. [online]. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/10-predstavivost-a-fantazie.html>

Šikana na pracovišti. Bezpečnost práce.info. [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

The Five Main Causes of Conflict. Vilendrer Mediation. [online]. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.vilendrerlaw.com/five-main-causes-conflict-mediation-can-resolve/>

Vedecko-odborný časopis zameraný na sociálnych a humanitných vied. [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/interpersonalni-a-intrapersonalni-konflikty-a-jejich-reseni>

Použité právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce – znění 01.01.2024

Zákon č. 40/2009 Sb. Trestní zákoník – znění 01.07.2023

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník – znění 01.01.2024

Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních lidských práv a svobod – znění 01.10.2021

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví

Graf č. 2: Věkové spektrum

Graf č. 3: Pracovní zařazení

Graf č. 4: Délka praxe dané profese

Graf č. 5: Míra stresu na pracovišti

Graf č. 6: Nejčastější problémy

Graf č. 7: Kolega jako zdroj konfliktu

Graf č. 8: Konkrétní konflikt na pracovišti

Graf č. 9: Frekvence konfliktů

Graf č. 10: Řešení konfliktu ze strany vedení

Přílohy

Příloha č. 1:

Dotazník empirické části – Konflikty na pracovišti a jejich vliv na výkony zaměstnanců

(adresován Nemocnici Strakonice a.s.)

Dotazník – Konflikty na pracovišti a jejich vliv na výkony zaměstnanců

Dobrý den, jsem studentkou právnické fakulty Západočeské univerzity v Plzni a chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který slouží pro mou bakalářskou práci, která se zabývá konflikty na pracovišti a jejich vlivem na výkony zaměstnanců.

Tento dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi budou použity pouze pro účel mé bakalářské práce.

Děkuji za vyplnění

Klavíková Markéta

1. Vaše pohlaví:

- Žena
 Muž

2. Ve kterém věkovém rozmezí se nacházíte?

- 20 - 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51 - 60 let
 61 let a více

3. Na jaké pozici pracujete?

- Všeobecná sestra
 Lékař
 Další personál (sanitář, ošetřovatelka,...)

4. Jak dlouho pracujete na tomto pracovišti?

- Méně než 1 rok
 1 – 3 roky
 4 – 10 let
 nad 10 let
 nad 20 let

5. Vnímáte vaše povolání jako stresové?

- Velmi stresující
 Stresující

- Málo stresující
- Nestresující

6. Které z těchto problémů, týkající se pracovních vztahů, se na vašem pracovišti nejvíce objevují?

- Přehnaná kritika od kolegů či nadřízených
- Vysoké nároky nadřízených
- Nadměrná administrativní činnost
- Stížnosti pacientů
- Práce přesčas

7. Máte pocit, že je na vašem pracovišti kolega, který je zdrojem konfliktů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Měl/měla jste s tímto kolegou/kolegyní nějaký konflikt?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Pokud ano, jak často k takovým konfliktům dochází?

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Jen zřídka

10. V případě, že na Vašem pracovišti nastane konflikt, máte pocit, že Vám vedení vyjde vstříc a danou situaci řeší?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne