

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická

Příčiny a důsledky konfliktů v pracovním procesu

Markéta Tvrdíková

Diplomová práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Katedra sociálních věd
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta TVRDÍKOVÁ**

Studijní program: **N6703 Sociologie**

Studijní obor: **Sociální antropologie**

Název tématu: **Příčiny a důsledky konfliktů v pracovním procesu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Na základě studia literatury zmapovat problematiku konfliktů v mezilidských vztazích, se zaměřením na pracovní konflikty. Teoretické znalosti aplikovat na výzkum vedený za účelem zjištění příčin a důsledků konfliktů v pracovním procesu. Zaměřit se na průběh konfliktů a jejich konečné řešení. Cílem práce je prozkoumat vliv konfliktů v pracovním procesu na běžný život zúčastněného člověka.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- Benedict, R., *Kulturní vzorce*, Praha:Argo,1999, ISBN: 80-7203-212-7
Holland, Dorothy C., *Identity and agency in cultural worlds*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1998, ISBN: 0-674-81566-1
Lohisse, J., *Komunikační systémy:socioantropologický pohled*, Praha:Karolinum, 2003, ISBN: 80-246-0301-2
McGill, Ann M., *Řízení konfliktů*, Praha:Grada, 1996, ISBN: 80-7169-136-4
Barnard, A., *Social anthropology: a concise introduction for students*, Taunton: Studymates, 2000, ISBN: 1-84285-000-8
Křivohlavý, J., *Konflikty mezi lidmi*, Praha:Portál,2002, ISBN: 80-7178-642-x

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Petr Skalník, CSc.**
Katedra sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **30. dubna 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2008**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.
děkan

L.S.



PhDr. Livia Šavelková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

Poděkování

Děkuji všem respondentům, kteří mi umožnili nahlédnout do svého soukromí a podělit se o své poznatky.

Děkuji Ing. Lence Mikoláškové za její rady a pomoc při zpracování této práce.

Především děkuji vedoucímu práce, PhDr. Petru Skalníkovi CSc., za jeho trpělivost, odborné rady a podporu.

Anotace

Příčiny a důsledky konfliktů v pracovním procesu

Tato práce pojednává o problematice konfliktů v zaměstnání. Cílem bylo zmapovat problematiku konfliktů v pracovním procesu zaměřenou zejména na mezilidské vztahy v této oblasti. Hlavním úmyslem bylo zjistit příčiny a důsledky vzniklých konfliktů, jejich vývoj, způsoby řešení a dopady na běžný život.

V úvodu diplomová práce seznamuje s obecným pohledem na konflikt, teoriemi konfliktů a jejich charakteristikou. Dále uvádí rozdělení konfliktů a faktory podílející se na jejich vzniku se zaměřením na pracovní proces. Poznatky získané na základě studia odborné literatury byly doplněny o poznatky získané z provedeného výzkumu. Pro provedení výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie metodou pozorování doplněnou o polořízené rozhovory s vybranými respondenty.

Klíčová slova

Konflikt; pracovní proces; příčiny konfliktu; průběh konfliktu; důsledek konfliktu

Annotation

Causes and consequences of conflicts in the working process

The thesis deals with the business relationship issues. The aim of this work was to research the business relationship issues and to focus on the human relations in this area. The main goal of this work was to discover the causes and the effects of the created conflicts, its progression, the way of solution and the affection to the common human life.

The introduction of this work is focused on the common view of the conflicts, the conflicts theory and its characteristics. Next section describes the conflicts division and the invoking factors with the interest in the work process. The facts of this work were based on the literature and completed by the research. The qualitative research study with the observation method supplemented with the semi-controlled discussion with the chosen responders was selected as the best way to perform the research work.

Key words: conflict, work process, conflict causes, conflict progress, conflict effects.

Obsah

1.	Úvod	9
2.	Výzkum	13
2.1	Cíl výzkumu	14
2.2	Metodologie	14
2.3	Záznam výzkumu	17
2.4	Charakteristiky jednotlivých respondentů	18
3.	Konflikt	19
3.1	Charakteristika konfliktu	19
3.2	Teorie konfliktu	21
3.3	Rozdělení konfliktů	24
3.4	Dobrý konflikt	27
4.	Pracovní proces	29
5.	Organizace	31
5.1	Znaky organizace	31
5.2	Personální řízení	32
5.3	Efektivní řízení	35
6.	Vnější faktory v pracovním procesu	39
7.	Vnitřní faktory v pracovním procesu	42
7.1	Motivace	42
7.2	Schopnosti	46
7.3	Pracovní výkon	46
8.	Konflikt v pracovním procesu	49
8.1	Vznik konfliktu	49
8.2	Typy pracovních konfliktů	49
9.	Šikana na pracovišti	53
9.1	Mobbing	53
9.2	Pomluvy	54
9.3	Diskriminace	55

10.	Důsledky pracovních konfliktů.....	57
11.	Příčiny a důsledky konfliktů v pracovním procesu.	60
12.	Řešení konfliktů.....	72
13.	Závěr.....	73
14.	Seznam použité literatury.....	74
15.	Ostatní použité zdroje.....	76
16.	Přílohy.....	77
16.1	Příloha č. 1	77
16.2	Příloha č. 2	78
16.3	Příloha č. 3	79
16.4	Příloha č. 4	80

1. Úvod

Člověk prochází během svého života vývojem. Tento vývoj je charakteristický dospíváním, stárnutím, ale také získáváním zkušeností. Člověk během tohoto období získává přehled o tom, jak se kde pohybovat, jak kde jednat, jak uspokojit své potřeby a v neméně důležitém směru, jak se vyhnout střetům. Střety se v tomto směru míní konflikty, se kterými se člověk setká během svého života. Jedná se o chvíle, kdy je člověk nucen obhajovat nejen svoji roli, potřeby, ale častokrát i život. O konfliktech, které ohrožují životy lidí nám podávají informace téměř denně informační zdroje v naší společnosti. Konflikty v této podobě jsou nadměru závažné, zasahující celou populaci, rozumí se jimi konflikty válečné, občanské, politické. I když tato práce nepojednává právě o výše zmiňovaných střetech, není jejím cílem tyto konflikty zlehčit, pouze poukázat na konflikty v běžném životě, které také nejsou nezanedbatelné a jsou schopny ohrozit nejenom jednoho člověka a často mohou být příčinou střetů s dalekosáhlými důsledky.

Každé období vývoje člověka má určitou specifikaci. Člověk v různém období svého života mění své názory, vyvíjí se, obhajuje své názory, chrání svoji rodinu, atd. Období produktivního věku je specifické tím, že člověk je těsně spjat se svojí profesí, prací. Tráví v zaměstnání polovinu denní doby, nachází nové zkušenosti a setkává se a spolupracuje s jinými lidmi. Právě při styku s ostatními se vytvářejí nové vztahy, vznikají nové situace, utvářejí se nové projekty. V zaměstnání je vždy prioritou posunout celou svoji práci k nějakému cíli

a následně uspokojit své potřeby, které jsou konečné fázi tím nejdůležitějším. I když se to zdá nemožné, tak člověk, který pracuje v organizaci a plní pouze příkazy nadřízených, uspokojuje své potřeby tak, že za práci, kterou vykonává dostává plat, je schopen zabezpečit sebe, rodinu, je schopen uspokojit své sny. V případě, že se svojí práci není spokojený, práce mu nepřináší potěšení a on se rozhoduje k odchodu, začíná uspokojovat další, vyšší potřeby. Vždy záleží na cílech, motivech a osobním přesvědčení člověka, jakou formu upokojení si vybere.

V pracovním procesu se často rozlišuje uspokojení potřeb člověka jako jednotlivce, nebo uspokojení potřeb organizace. V ideálním případě dochází k vzájemnému doplňování, pracovník jako buňka v organismu společnosti (organizace) je součástí větších celků, je spokojený, cíle a způsoby jednání organizace korespondují s jeho vlastními představami a cíly.

V každém zaměstnání je člověk nucen ke spolupráci s jinými lidmi, ale často je také tato spolupráce ohrožena. Příčinou tohoto ohrožení je individualita člověka. Každý jedinec má jiné představy, postoje, cíle, zájmy. Právě díky individualitě, vznikají situace, kdy dochází ke střetům mezi jednotlivci, mezi skupinami. Výjimkou nejsou ani konflikty „člověka samotného“ tzv. vnitřní konflikty, kdy se člověk rozhoduje mezi tím, co by měl, mezi tím co by chtěl a mezi tím, co je správné.

Cílem této práce bylo v první řadě uvést do teorie konfliktů, seznámit s obecným rozdělením jednotlivých konfliktů se kterými se člověk setkává a dále popsat

obecné znaky organizace, jakými zásadami by se měla řídit, jaké je správné zabezpečení pracovníků v organizaci. Tato tzv. teoretická část zaujímá pouze vymezený úsek této práce. Vzhledem k tomu, že není k dispozici dostatek informačních materiálů s oblasti antropologie, byla má práce zaměřena zejména na výzkumnou část. V této části jsem se pokusila nastínit příčiny některých konfliktů, jejich řešení v průběhu doby, eventuelně další vývoj.

Po dobu výzkumu jsem v organizaci, mimo svého oficiálního působení, pozorovala jednotlivé konflikty a střety, ke kterým zde docházelo. Všechny tyto konfrontace měly příčiny, průběh a své následky, které jsem díky tomuto dlouhodobému působení mohla odhalit, seznámit se s nimi a v některých případech je i pochopit. Z počátku nebyl tento výzkum cílený, ale pozorováním jsem zjistila, že právě toto je oblast, kterou se mohu zabývat bez ohledu na to, abych nějakým způsobem řídila jednotlivé situace nebo je nevědomě ovlivňovala. Výzkum jsem postupně doplnila polořízeným rozhovorem pro doplnění některých informací a pro plné seznámení s danou situací.

Vzhledem k tomu, že antropologická literatura a zdroje potřebné pro zpracování tohoto tématu nejsou rozšířené, byla jsem nucena využít možností a informací z ostatních vědních oborů, jako jsou sociologie, psychologie, filosofie, personalistika, management atd. Snažila jsem se zkombinovat informace tak, aby bylo zřejmé, že existuje spousta pohledů na vývoj a průběh konfliktů mezi jednotlivci, v celé společnosti i v celém světě. Každá z výše uvedených věd se zajímá o jinou oblast

konfliktu, zaměřuje se jiným způsobem, a také přisuzuje jinou důležitost danému kontextu. Mým cílem bylo poukázat také na tato fakta a nejdostupnější možné míře tyto informace shromáždit a využít pro prováděný výzkum.

2. Výzkum

V níže uvedených kapitolách uvádím cíl výzkumu, jednotlivé formy výzkumu, pro které jsem se rozhodovala a dále uvádím charakteristiku respondentů, kteří se výzkumu přímo zúčastnili. Ostatní zúčastnění byli pozorováni v kontextu zkoumaného jevu - konfliktů v pracovním procesu.

Výzkum probíhal po dobu mého působení v organizaci od ledna 2007 do prosince r. 2007, jednalo se o výzkum kvalitativního charakteru, jehož cílem bylo získat informace, které by se kvantitativními metodami daly získat pouze obtížně, popřípadě by byly zkresleny (Strauss, Corbin, 1999, s.15). Výzkum probíhal formou pozorování a dále byl doplněn o interview s respondenty. Rozhovory byly polořízeného charakteru a probíhaly tak, že jsem během pozorování pokládala nahodile otázky, které se vztahovaly ke zkoumanému jevu. Další fází těchto rozhovorů byl polořízený rozhovor v závěru výzkumu, kdy jsem pokládala předem připravené otázky vztahující se ke zkoumané problematice a tyto otázky jsem dále rozvíjela na základě odpovědí respondentů.

Výzkum je doplněn o zmapování chování a jednání ostatních zúčastněných osob, jejich reakcí a formování vztahů, které mají přímou souvislost s probíhajícími konflikty.

2.1 Cíl výzkumu

Tato práce má za cíl zmapovat příčiny a důsledky konfliktů v pracovním procesu. Cílem výzkumu je přesvědčit o pravdivosti či nepravdivosti níže uvedených hypotéz. Při jejich stanovování jsem vycházela z obecných poznatků o vývoji konfliktů a řešení konfliktů. Jak již bylo zmíněno v začátcích této práce, jedná se ve výzkumu o kombinaci pozorování situací, jednání, vývoje konfliktu, využívání gest, reakcí, ale zároveň byl výzkum doplněn o rozhovor, jehož cílem bylo zjistit zejména vnitřní prožívání konfliktů hlavních aktérů.

Vzhledem k tomu, že jsem se tomuto tématu věnovala delší dobu, měla jsem několik možností zmapovat, jaká forma výzkumu bude pro tuto práci nejvýhodnější. Níže uvádím, jakou formu výzkumu jsem chtěla použít a kterou nakonec použila. Jaké byly klady a zápory jednotlivých metod.

2.2 Metodologie

1. Prvním záměrem bylo využít rozhovor s několika respondenty. Cílem bylo vytipování cca 10 respondentů, smíšeného charakteru. Jednalo by se o respondenty ve věku od 24 do 50 let, kteří by byli v době výzkumu zaměstnáni a šlo by o jejich minimálně druhé zaměstnání. Metodou výzkumu bylo v této skupině využít polořízeného interview pro zmapování konfliktů v zaměstnání.

Klady:

- různorodost respondentů

- zmapování konfliktů z více směrů, např.: věk, pohlaví, zkušenosti
- snadné řízení výzkumu - nízká časová náročnost

Zápory:

- neobjektivní přístup - nemožnost si sdělené informace ověřit
- různorodost respondentů

2. Druhým záměrem bylo využít metody zúčastněného pozorování. Pozorování mělo probíhat ve velké organizaci a mým cílem bylo zmapovat jednotlivé konflikty, kterých bych byla svědkem.

Klady:

- zmapování velkého počtu konfliktů
- nezávislý pohled

Zápory:

- nemožnost zjistit příčinu a důsledek konfliktů
- zmapování konfliktů pouze v „ místě vrcholu konfliktu“ (Nakonečný, 1995, s. 73)

3. Nakonec byla v diplomové práci využita kombinace výše uvedených záměrů.

Klady:

- kombinace pozorování a interview
- doplnění informací od účastníků konfliktu
- přímá účast při konfliktu a pozorování jejich celého vývoje včetně příčin a důsledků

Zápory:

- Malý počet respondentů

Výzkum na téma této práce probíhal ve státní organizaci. Hlavním požadavkem respondentů bylo zaručení anonymity jejich i organizace kde probíhal výzkum. Důvodem byla obava respondentů, že by mohly jejich interní konflikty poškodit jak organizaci, tak je samotné. Se schválením respondentů bylo využito, pro upřesnění výzkumu, několik informací týkajících se této organizace. Možnost zpětného vyhledání respondentů nebo jejich organizace by byla obtížná, ve výzkumu nebyly použity žádné konkrétní identifikační informace týkající se organizace nebo respondentů.

Výzkum probíhal od ledna roku 2007 do prosince 2007, v jedné z poboček státní instituce. Řízení v této organizaci probíhá na základě vertikální struktury. Tzn., že je zde přítomen nadřízený, který zodpovídá za chod celé organizace, jeho podřízení jsou však také v pozici nadřízených pro další skupiny pracovníků, atd. V této instituci jsem se pohybovala po celý rok, docházela jsem sem pro získání praxe pro další zaměstnání, proto jsem měla možnost být přítomna konfliktům, jejich začátku, průběhu i řešení. Respondenti byli seznámeni s tím, že bych na základě pozorování a následného interview použila své poznatky pro tento výzkum, avšak stále trvali na zachování anonymity.

Výzkum byl soustředěn na administrativní oblast organizace. Jednalo se o pozorování celé skupiny

pracovníků, která se zde nacházela. V rámci výzkumu jsem se dotazovala celkem 3 osob, které konflikty otevřeně přiznaly, a které byly ochotny ke spolupráci. Působnost jednotlivých respondentů je na úseku ekonomickém a dále administrativním, kdy se jedná o psychicky náročné povolání charakteristické každodenním stykem s lidmi v problematických, tíživých životních situacích. U všech respondentů dochází ke vzájemné spolupráci a do jisté míry i vzájemné závislosti i s dalšími členy pracovního týmu, který čítal včetně respondentů 8 osob.

2.3 Záznam výzkumu

Poznatky získané během výzkumu byly průběžně zaznamenávány. V případě pozorování se jednalo o psané poznámky. Součástí těchto poznámek byl záznam pozorovaného jevu, jeho kontext k tématu práce a k respondentům. Jednalo se o pozorování ostatních zúčastněných, jejich chování k respondentům a naopak. Nezbytnou součástí bylo zaznamenání času a místa pozorovaného. Tyto záznamy probíhaly nepravidelně, jednalo se zejména o záznam vystupňovaných či nečekaných situací.

Rozhovory s respondenty probíhaly během celého výzkumu a byly zaznamenávány písemně. Tyto rozhovory byly kratší, probíhaly zejména v období konfliktů. Jednalo se o zaznamenání aktuálních situací a pocitů z pohledu respondentů. Poslední část výzkumu tvořily rozhovory, které zkoumaly celý průběh konfliktů z pozdějšího pohledu. Poznatky získané během těchto rozhovorů sloužily

k dokreslení vzniklých situací. Tyto konečné rozhovory byly zaznamenávány na diktafon.

2.4 Charakteristiky jednotlivých respondentů

Slečna Anna

Věk: 30 let

Stav: svobodná, bezdětná

Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské

V pořadí čtvrté zaměstnání. Na jednom z předchozích zaměstnání ve vedoucí pozici. V této organizaci od května 2007 v pozici řadového administrativního pracovníka.

Paní Ilona

Věk: 40 let

Stav: vdaná, 2 děti ve věku 15 a 17 let

Nejvyšší dosažené vzdělání: středoškolské

Jedná se o její třetí zaměstnání. V této organizaci od ledna 2001. Nyní je ve vedoucí pozici ekonomického úseku.

Paní Martina

Věk: 30 let

Stav: vdaná, 2 děti ve věku 4 a 7 let

Toto je druhé zaměstnání, nyní je na pozici vedoucího pracovníka administrativního úseku, v organizaci od září 2006.

3. Konflikt

Tato kapitola blíže seznamuje s konfliktem v obecném slova smyslu. Počínaje stručnou charakteristikou konfliktu, pokračuje významem slova, dále nejznámějšími teoriemi, které se konflikty zabývají. Jednotlivá témata této kapitoly jsou doplněna o poznatky respondentů.

3.1 Charakteristika konfliktu

Na konflikt lze nahlížet z několika pohledů. Jak z pohledu sociologického, psychologického, antropologického, filozofického, tak čistě lidského. Každý vidí konflikt v něčem jiném, něco jiného je pro něj konflikt. Vzhledem k tomu, že člověk je plný konfliktů vnitřních (protikladů), je samozřejmé, že řešení a projev konfliktů je každodenní činností. Pro zmapování je níže uvedeno několik charakteristik konfliktů. Tyto charakteristiky jsou uvedeny zejména z toho důvodu, aby osvětlily chování a jednání člověka a zároveň přiblížily konflikt z několika různých náhledů.

Význam slova

Slovo konflikt je latinského původu od slova *conflictus, us, m* - srážka. Jedná se o složeninu slova z předpony *con*, která označuje střet dvou faktorů a základu slova *fligo, ere*, jehož významem je v první řadě slovo udeřit, uhodit, odvozeně „někoho něčím zasáhnout“. „*Confligere* tedy znamená nejen někoho zasáhnout, ale vzájemně se zasahovat“. Konflikt znamená střet dvou protichůdných sil. (Křivohlavý, 2002, s. 17)

„Dva systémy (osoby, skupiny, organizace, státy) jsou v konfliktu tehdy, pokud se nacházejí v takové interakci, v níž akce jedné mají tendenci bránit nebo vynucovat určitý výsledek proti odporu druhého“ (Čakrt, 2000, s.11).

K otázce významu konfliktu mi slečna Anna sdělila: *„Podle mně je konflikt situace, kdy dojde ke střetu minimálně dvou osob, když už nelze vyjednávat bez použití silnějších pomůcek. Je to stav, kdy už je použito nečistých praktik. Myslím tím, kdy už člověk druhého napadá, zvyšuje hlas, jedná za zády druhého. Prostě je to doba, kdy už se nedá vyjednávat na rozumné úrovni.“* Paní Martina, na otázku co si představuje pod pojmem konflikt sdělila, že se jedná o spor. Když jsem jí požádalo o rozvedení této otázky, uvedla, že *„je to stav, kdy má někdo jiný názor než já a nemá dostatek argumentů o tom, aby mě přesvědčil o pravdivosti.“* Obecně lze na základě odpovědí na položené otázky charakterizovat konflikt jako střet alespoň dvou osob, kdy každá osoba chce něco jiného nebo jiným způsobem. Zajímavostí je, že žádný z respondentů nepovažoval za nutné zmínit vnitřní konflikty, i když po dotazu na tento typ konfliktů všichni shodně přiznali, že jsou to konflikty závažné, často rozhodující. Na důvod proč to nezmínili sdělili, že vnitřní konflikty (ve smyslu např.: pocitů, dojmů) by v zaměstnání *„neměly co dělat“*.

3.2 Teorie konfliktu

Teorie konfliktu je jedním ze základních paradigmat (vzorů, typů, směrů) sociologie. Jedná se o jeden z možných způsobů navození řádu ve společnosti, aby nedošlo následně k jejímu zničení (Keller, 1995, s. 100). Způsob fungování společnosti je v principu stejný a stejně důležitý jako fungování menších jednotek - například rodin nebo skupin lidí (toto se může přirovnat k závislosti pojmů symptom - syndrom). Jak bude níže uvedeno, stejně jako se rysy společnosti odrážejí na menších jednotkách, tak naopak menší reagují na dění a proměny společnosti a také je ovlivňují.

Paradigmata vysvětlující řád a fungování společnosti podle J. Kellera (1995, s.100) lze rozdělit na tři základní teorie:

Teorie konsensuální - vysvětluje chod společnosti na základě jakési smlouvy, která není striktně daná, ale lidé žijící v dané společnosti se těmito nepsanými pravidly v smlouvě obsaženými řídí. Podle mého názoru se jedná o smlouvu, kterou lze přirovnat k základním morálním a etickým pravidlům. Lidé tato pravidla dodržují, podle Kellera tak, aby z nich měli co největší užitek. Je možné říci, že lidé v této společnosti spolu spolupracují pouze za účelem požitku a zisku.

Teorie interpretativní - vysvětluje řád společnosti závisející na hlavní stavební jednotce, kterou je jedinec utvářející svými výkony a chováním celou společnost.

Teorie konfliktu - je jednou ze stěžejních teorií, která je nezbytná pro tuto práci. Teorie je chápána jako větev sociologie předpokládající, že způsoby životů jedinců vyhovují pouze jedné skupině lidí. Zbylá část společnosti dodržuje její pravidla, ale pouze z donucení díky silnější části. Vznikající konflikt je zde chápán jako hybná a utvářející síla společnosti.

Teorie konfliktu byla vytvořena přibližně v 50. letech 20. století. Pokládá si stejné otázky jako druhé dvě teorie, ale jejím závěrem je, kdo ze společnosti profituje, komu které složky společnosti slouží. Je možné tento stav přirovnat k vzájemné závislosti, přičemž jedna ze závislých stran má nadřazený charakter ke straně druhé. Konflikt jako takový je většinou chápán jako agresivní chování ohrožující více či méně okolí.

Keller se dále zmiňuje o představitelích zabývajících se studiem konfliktů ve společnosti. Poukazuje na Lewise Costera, Charlese Wright Millse a Ralfa Dahrendorfa. Mezi první sociology, zabývající se studiem konfliktů patří také Karel Marx, jehož teorie o vývoji sociálních konfliktů mezi jednotlivými třídami společnosti, podle Kellera, však nebyla potvrzena.

Lewis Coster popisoval konflikt jako dvě možnosti řešení střetu. Realistický konflikt je klasickým soubojem, kde silnější představitel zvítězí a dojde k ukončení sporu. Nerealistický konflikt je projevem agrese, kdy samotná agrese je výsledkem a cílem konfliktu. Zvláštním pohledem na výskyt konfliktů ve společnosti je to, že se domnívá, že výskyt konfliktů je závislý na výskytu v primárních nebo sekundárních

skupinách. Konflikt se vyskytuje pouze v druhotných (sekundárních) skupinách, v primárních k nim nedochází. Konflikt je chápán jako prospěšná akce skupiny, kdy dojde k odstranění neklidu a k posílení společnosti (Keller, 1995, s. 120).

Charles Wright Mills je představitelem „kritické verze teorie konfliktu“ (Keller, 1995, s.121). Poukazuje na to, že největším konfliktem společnosti je zaměření na konzumní složku. Toto zaměření je podle Millse skryto pod povrchem společnosti. Lidé jsou na tolik zaměřeni na sebe a soužití ve společnosti, že jako jedinci nejsou schopni osvobodit se. Jejich běžné naplnění života je dáno pouze účastí a závislostí na povrchních zájmech a požadavcích, které nesplňují hlubší hodnoty. Tento stav je podle J. Kellera pouze mylnou představou o stabilitě společnosti.

Názor Ralfa Dahrendorfa je založen na přesvědčení, že konflikt ve společnosti je dán bojem mezi vládoucí a ovládanou skupinou. Díky tomuto rozdělení moci dochází také dále k dělení společnosti na třídy, které jsou schopny mezi sebou bojovat. Jako silnější představitel je chápán ten, který má majetek a tím pádem i moc. Moc je zde prolínána ve sférách ekonomických a hlavně politických, jejímž cílem je řídit druhé (Keller, 1995, s. 123).

Teorie konfliktu se zabývá jejich řešením nejen v rámci společnosti, ale také v oblasti matematické teorie her. V r. 2005 Robert Aumann a Thomas Schelling získali Nobelovu cenu za teorii her, jejímž cílem bylo předcházení konfliktů. Tato teorie předpokládá a udává

nejlepší možné reakce na konflikt, při čemž pojednává o racionálním očekávaném chování. Nepojednává dále o motivech, které mohou být rozhodujícím ukazatelem reakce člověka

(<http://www.pavelkohout.blogspot.com/2005/10/nobelova-cena-za-teorii-konflikt.html>).

3.3 Rozdělení konfliktů

Psychologie nahlíží na konflikt z pohledu intrapersonálního a interpersonálního. Interpersonálním konfliktem se rozumí vnitřní konflikt osoby související s motivací, kdy se člověk snaží rozhodnout pro jednu nebo druhou variantu. Nakonečný toto popisuje jako „aktivaci dvou nebo více neslučitelných tendencí nebo dvou cílových představ“ (Nakonečný, 1995, s. 73). Výsledkem je rozhodnutí pro jednu z nabízených možností. Zjednodušeně lze nazvat tento konflikt jako konflikt člověka v člověku.

Druhým typem konfliktu je konflikt intrapersonální. Jedná se o konflikt v takovém smyslu, jak mu rozumí většina lidí. Nakonečný ho popisuje jako střet minimálně dvou osob, jejichž cíle jsou rozdílné. Také popisuje, že se jedná o střet jejich zájmů, motivů a postojů (Nakonečný, 1995, s. 73).

Eberhard G. Fehla (2003, s. 20) rozšiřuje výše uvedené konflikty o konflikty skupinové. Tyto konflikty označuje jako specifické, kdy do popředí vyvstává potřeba obhájení postavení skupiny, týmu před druhou skupinou. Většinou se jedná o obhajobu problematiky společnou pro více osob, které spojuje spolupráce, prostředí, stejné cíle. Také

přiznává, že se může pojednávat o konflikty intraskupinové, probíhající uvnitř skupiny.

Na základě zmíněného rozdělení konfliktu, lze konflikty rozdělit na interpersonální, intrapersonální a skupinové. Avšak toto není konečná a jediná verze. Jaro Křivohlavý (2002,s.17) rozšiřuje toto dělení o konflikty meziskupinové, tzn. že rozlišuje, na rozdíl od E.G. Fehlaua konflikty probíhající uvnitř skupiny a konflikty probíhající mezi jednotlivými skupinami.

Zajímavostí je, že ani v jednom z případů respondent neodpověděl, že konfliktem rozumí konflikty intrapersonální. Na otázku, zda-li je možné nahlížet na konflikty i z vnitřního hlediska, tj. jako na konflikty názorů, postojů, tak mi všichni respondenti shodně odpověděli, že by je tento názor na konflikt nenapadl. Zároveň podotkli, že konflikty intrapersonální by se neměly v pracovním procesu vůbec projevovat, člověk by měl striktně oddělovat vnitřní prožívání a vnější svět. Na otázku, zda-li se tím řídí, mi slečna Anna odpověděla že ano, vždy se tím řídila. Naopak mi paní Ilona odpověděla, že se jí to nedaří: *„Kolikrát se mi stane, že mě něco doma naštvě, já jdu do práce taky naštvaná a odnesou to ostatní. A funguje to u mne i naopak“*.

Dalším rozdělením je rozdělení konfliktů podle psychologické charakteristiky (Křivohlavý, 2002, s. 22 - 32):

1. **Konflikty představ** - jedná se o stav, kdy dva jedinci mají odlišnou představu o řešení, vývoji nebo očekáváníí.
2. **Konflikty názorů** - situace, kdy představa je spojena s hodnocením.
3. **Konflikty postojů** - názor zabarvený osobním citovým vztahem.
4. **Konflikty zájmů** - souboj, v mezilidských vztazích se hovoří o nejtěžší formě konfliktů.

Na základě pozorování respondentek jsem zjistila, že projevy emocí na pracovišti, které nemají spojitost se zaměstnáním jsou časté. Jedná se o projevy nejen výše uvedených respondentek, ale i dalších členů týmu. Vzhledem k dlouhodobému pohybu na tomto pracovišti a zkušenostem z jiných oblastí byl potvrzen předpoklad, že člověk rozhovory o soukromí v práci častokrát probírá proto, aby si jakýmsi způsobem ulevil od každodenního pracovního stresu. Zároveň jsem poznala, že mnohokrát už je na hranici, zda-li pracovník přenáší problémy ze soukromého života do zaměstnání v rámci odreagování nebo v rámci řešení dlouhodobého soukromého konfliktu, který mu zabraňuje s plným nasazením vykonávat svoji práci. Striktní oddělení soukromého a profesního života uváděli pouze dva členové celého týmu. Ostatní se v průběhu roku někdy zmínili, že „nemají myšlenky

na práci" jejichž důvodem byly osobní problémy nebo konflikty probíhající přímo na pracovišti.

3.4 Dobrý konflikt

Prozatím bylo o konfliktech hovořeno zejména v negativním slova smyslu. Ne vždy, však jsou konflikty negativní. Zejména v obchodní či manažerské oblasti je dobré v jisté míře konflikty nepřímou podporovat, nezmírňovat. Nejedná se o všechny konflikty, ale o ty, u kterých je možný výsledek střetu pozitivní. Tyto konflikty jsou užitečné, někdy i nezbytné pro kvalitní a úspěšný výkon (Čakrt, 2000, s. 8). Těmito střety se rozumí zdravé soupeření, které má za následek zlepšení výkonu a často i nalezení nových směrů řešení. Konflikt jako takový je také důležitým ukazatelem pro poukázání na problémy, které se v dané organizaci vyskytují, může ukázat na způsob jejich odstranění, podílejí se na změnách v organizaci.

Paní Martina sama poukázala na pozitivní změny, které s sebou přinesl konflikt s její podřízenou. Jednalo se o zjednodušení dosavadních zaběhlých stereotypů, řešení běžných záležitostí. *„Nebylo to, že by všechno dělala špatně, pouze já to chtěla dělat jinak a ona to nechápala. Pak, když odešla, tak jsme to změnili a funguje to. Funguje to rychleji a hlavně bez zbytečností.“* Během tohoto konfliktu jsem nepozorovala zdravý konflikt ve smyslu soupeření a kooperace, avšak výsledek byl pozitivní pro chod organizace. Během konfliktu, kdy paní Martina nastupovala na nynější pozici a byl zde patrný konflikt s její

podřízenou, která v organizaci působila již několik let a zaběhlým způsobem organizovala celou práci, zde bylo patrné napětí, často emocionální výpady z obou stran ve formě pláče či poruchy komunikace mezi oběma pracovníky. Vzhledem k tomu, že se zde projevovaly tyto dlouhodobé opakované střety, nelze na tento konflikt pohlížet jako na čistě „zdravý“.

Zdravý konflikt, jsem zaregistrovala pouze v jednom případě, kdy nově nastupujícímu vedoucímu organizace byl zadán úkol, který měl vykonat s vedoucím na nižší pozici. Oba se v pozdější době projevíli jako rivalové. Výsledkem jejich soupeření byl fakt, že úkol byl splněn v kratší době, než byl krajní termín odevzdání. Řešení tohoto úkolu však provázely pomluvy nižšího vedoucího. Ten poukazoval na své větší zásluhy během řešení, výsledky práce svého nadřízeného zpochybňoval. Při dotazu na respondentky, jak to na ně působilo mi sdělily, že tyto pomluvy zaregistrovaly, ale nepřikládaly jim význam. Paní Ilona mi řekla: *„Oba jsou chlapi na vyšší pozici, tak na sebe často nasazovat budou, ale to je normální. Časem se to uklidní, budou muset spolu spolupracovat. Je tady déle (nižší vedoucí), tak se asi cítí výš než vedoucí.“*

Na těchto příkladech jsem se snažila poukázat na fakt, že smysl „dobrého konfliktu“ funguje, i když se domnívám, že jeho znaky jsou zřetelnější v manažerských a obchodních oblastech.

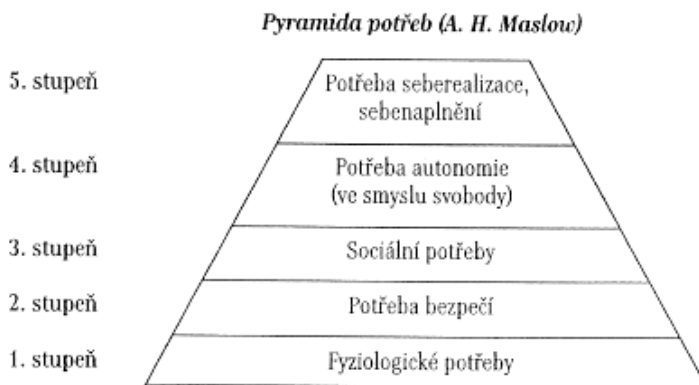
4. Pracovní proces

„Práce je cílevědomá tělesná a duševní tělesná činnost.“ (Kol. autorů, 1972, s. 929).

„Proces jsou zákonité, postupné, vnitřně navzájem spjaté změny jevů, předmětů, systémů, vedoucí k jejich přechodu v jiné jevy, předměty, systémy“ (Kol. autorů, 1972, s. 941).

Výše uvedené charakteristiky pojmů tvoří ve spojení celek. Pracovním procesem se rozumí zaměstnání, jeho průběh, vývoj, ale i ukončení.

Práce jako taková má své místo v životě člověka. Výběrem zaměstnání a spokojeností v něm, člověk uspokojuje své základní potřeby. Pro přiblížení uvádím tabulku potřeb podle A.H. Maslowa (Langmeier, Krejčířová, 1998, s. 32):



* Vedle Maslowa schematu (1943) existuje řada dalších (a členitějších) uspořádání potřeb. (Pozn. lekt.)

Potřeba sebenaplnění a seberealizace tvoří vrchol této pyramidy. V převedení do kontextu zaměstnání je vrcholem člověka v této pozici, být spokojený se svojí prací, být naplněný a být spokojený se svým výkonem. Často však tato potřeba nebývá v dostatečné formě upokojena.

Vznik konfliktu je dán neuspokojením potřeb, jak již bylo zmíněno výše. S motivacemi v zaměstnání je úzce propojeno manažerské pojetí člověka - pojetí člověka jako zaměstnance, pracovníka (Schein 1980 in Nakonečný, 1998; s. 399).

- 1. Racionálně ekonomický člověk** - motivace člověka je v zisku, práce je prostředkem pro získání financí, v první řadě je uspokojení svých potřeb.
- 2. Člověk jako sociální bytost** - potřeba přijetí organizací, potřeba akceptace. Primárním motivem práce jsou dobré vztahy v organizaci.
- 3. Člověk jako seberealizující bytost** - pracovník chce plně rozvíjet své schopnosti, dochází k uspokojení vyšších potřeb - potřeb seberealizace, sebenaplnění.

Všechny respondentky shodně uvedly, že pocit z neuspokojení v práci, pocit zbytečnosti (v subjektivní formě) byl jednou z příčin jejich konfliktů v zaměstnání. Přesněji bude tato problematika přiblížena v následujících kapitolách, zejména v závěru výzkumu.

5. Organizace

Dalším pojmem, který souvisí s pojmem pracovní proces je pojem organizace. Organizací se ve spojení s pracovním procesem rozumí „*strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, funkčně diferencovanou činností.*“ E. Dale uvádí organizaci jako „*prostředek, který umožňuje lidem sdružit se ke společné činnosti za nějakým účelem, zejména k činnosti podnikatelské.*“ Jinými slovy lze nazvat organizaci jako řízenou jednotku, jejímž cílem je plnění určitých cílů. (Nakonečný, 2005, s. 12)

5.1 Znaky organizace

S odkazem na A. Etzioniho Nakonečný (2005, s. 12) uvádí znaky, které jsou pro organizaci charakteristické:

1. Dělbba práce, moci, komunikační dovednosti, dělba není náhodná, ale cíleně plánovaná tak, aby došlo k dosažení specifických cílů,
2. přítomnost jednoho nebo více center moci, kontrolujících činnost organizace a zaměřující ji k jejím cílům, kontinuálně sledují činnost organizace a v případě nutnosti reformují strukturu organizace,
3. provádí výměnu personálu, jeho nahrazování či vylučování a přidělování úkolů.

Na otázku, co si představují respondenti pod pojmem organizace, odpovědi se lišily: „Organizace je pro mne vedení. Ten kdo je nahoře, to, čím je všechno zaštitěno.“ (Ilona). Dalším z názorů (Anna) bylo charakterizování společnosti jako celkového týmu všech lidí, fungování celku, který pracuje shodně na daném úkolu.

V tomto názoru se paní Anna sešla s prohlášením Nakonečného (2005, s.12), jehož obecná charakteristika organizace je „více či méně početné formálně organizované skupiny lidí s diferencovanými funkcemi, vztahující se k plnění dílčích a hlavních úkolů.“

5.2 Personální řízení

Ve spojitosti s termínem organizace je i pojem zaměstnanci, personál. Zaměstnanci jsou hlavní silou podílející se na chodu organizace. K tomu, aby organizace mohla fungovat správně s co nejlepšími výsledky, je nezbytné řízení těchto osob. V literatuře se jejich řízení nazývá řízením lidských zdrojů. Lidské zdroje tvoří jeden ze tří hlavních zdrojů podílejících se na chodu organizace (Koubek, 1995, s. 11):

1. Materiální zdroje
2. Finanční zdroje
3. Lidské zdroje

Personální řízení je řízení člověka v pracovním procesu. Od jeho přijímání do funkce, přes jeho řízení v organizaci, rozvíjení, formování, organizování jeho

schopností a jejich zaměření na další části organizace, tak jeho řízení v poměru k nadřízeným, podřízeným a spolupracovníkům. Správným formováním a motivováním pracovníka lze dosáhnout maximálních výsledků pro organizaci společně se zachováním spokojenosti pracovníka.

Personální řízení, také uváděné jako personální management se skládá ze dvou oblastí (Bedrnová, et. al., 1998, s. 295):

1. Vytváření podmínek a předpokladů pro ovlivňování pracovníků, tzn. organizační a metodické zabezpečení všech probíhajících procesů, které působí na pracovníka,
2. vlastní vedení pracovníků, kde dochází již k jejich přímému ovlivňování a jednání.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 1995, s. 14):

1. Vytváření souladu mezi počtem a strukturou místa, počtem a strukturou přijímaných pracovníků. Tzn., aby byl správný člověk zařazen na správné místo.
2. Správné využívání sil v podniku - dodržování pracovní doby, využívání všech možností zaměstnance.
3. Formování týmů, podporování zdravých vztahů mezi pracovníky.

4. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tzn. rozvoj jejich zkušeností, vědomostí a schopností. Podpora příznivých podmínek v zaměstnání. Jedná se zejména o respektování práv a zájmů zaměstnance.

Na personálním řízení by se v první řadě měl podílet vedoucí pracovník, který má k zaměstnanci v pracovním poměru nejbližší. V případě, že se jedná o malou organizaci, práce vedoucího pracovníka bývá toto řízení monitorováno nadřízeným, zpravidla vedoucím celého podniku. V případě, že se jedná o větší organizaci, je tímto usměrňujícím člověkem personalista - specialista (Koubek, 1995, s. 11-17).

Vzhledem k tomu, že v organizaci probíhají vzájemné reakce mezi jednotlivými pracovníky a problematika těchto reakcí je zejména sociálně psychologická, využívají personalisté k náboru, řízení, výcviku, motivaci zejména poznatků z psychologie, kterými se snaží dosáhnout pracovní spokojenosti v organizaci (Nakonečný, 1995, s. 398).

Na otázku, co pro zaměstnance znamená personalista, mi paní Ilona odpověděla, že pro ni byl vždy personalista ten, kdo vypočítával výplaty. Jinak se s prací personalisty, podle svých slov nesetkala. Po seznámení s funkcí personalisty, jsem se jí zeptala, jestli je v organizaci někdo takový, kdo by se staral o zaměstnance, ve smyslu personalisty, jak bylo výše uvedeno, mi sdělila: *„Tohle dělá vedoucí. Je u výběrového řízení. Samozřejmě, že nám zaměstnancům dává třeba odměny, ale nemyslím, že by na to měl takový vliv. Spíš*

bych řekla, že o co si neřeknu to nemám. Myslím, že chce, aby tady byl klid a nebyly problémy ale všechno řeší, až když problémy vzniknou."

Paní Anna se na rozdíl od paní Ilony s prací personalisty jako takového setkala i v míře aktivního pracovníka. Udala, že v předchozím zaměstnání se personalista účastnil všech sezení a schůzek, často byl zdrojem zpětné vazby a nezaujatého pohledu. *„Práci personalisty, toho, kdo řeší problémy mezi zaměstnanci byl ale hlavně náš ředitel. Osobně řešil všechny střety, problémy, nikdy nikoho neodsuzoval, a pokud slíbil, že se to pokusí vyřešit, tak se o to pokusil. Ten byl ten, za kým jsme šli v případě řešení osobních problémů, které se promítaly do práce."*

Všechny respondentky však shodně potvrdily, že si pod pojmem personalista představují administrativního pracovníka, jehož práce se týká především vypočítávání mezd.

5.3 Efektivní řízení

Efektivní řízení lidských zdrojů je jedním z hlavních cílů řízení. Na kvalitním řízení se podílejí subjektivní a objektivní podmínky, které ovlivňují výsledky činnosti řídicích pracovníků (Bedrnová, et. al., 1998, s. 112 - 121).

1. **Objektivní podmínky** - obecné podmínky, které ovlivňují činnost řídicích pracovníků. Jedná se

o formální determinanty, které jsou základem pro řízení organizace:

A, Dělbá práce - vymezení pracovní náplně, pracovních kompetencí, podpora týmové práce.

B, Hierarchie moci - určení konkrétních kompetencí, stanovení úkolů a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků.

C, Systémy komunikace a ovlivňování v organizaci - důraz na všechny druhy komunikace, podpora ústní komunikace, dodržování dokumentace nezbytné pro chod organizace.

D, Principy a způsoby odměňování pracovníků - odměňování práce všech pracovníků za předpokladu, že mu předchází hodnocení.

2. **Subjektivní podmínky** - vnitřní podmínky vedoucího pracovníka, jeho schopnosti, zkušenosti, individualita. Schopnost uplatnění osobního příkladu, osobní kvality. Tyto subjektivní podmínky lze dále specifikovat (Krüger, 2004, s. 28):

A, Sociální kompetence - schopnost rozpoznávat potřeby a změna v týmu.

B, Kontaktní schopnost - schopnost komunikovat s týmem a zároveň s okolím.

C, Kooperační způsobilost - podpora spolupráce týmu.

D, Integrovní schopnost - podpora týmu a jeho správné fungování.

E, Komunikační schopnost - kvalitní přijímání a dále předávání správných informací.

F, Sebekontrola - vědomé kntrolování a ovládání svých pocitů a reakcí.

G, Ovládání komunikačních technik - volba spávného a vhodného předávání všech informací

Na základě těchto zjištěných podmínek, které se podílejí na efektivitě řízení organizace, jsem se respondentek zeptala, zda-li se domnívají, že jejich nadřízený (ve smyslu vedoucího celé organizace) splňuje objektivní a subjektivní podmínky efektivního řízení. Paní Martina mi řekla, že objektivní, ve smyslu rozdělení práce a odměn si nemůže stěžovat, avšak na otázku týkající se subjektivního hodnocení svého nadřízeného odmítla odpovídat, paní Ilona mi sdělila „*vždycky se dá něco zlepšit*“. Toto téma také nechtěla dále rozvíjet. Domnívám se, že jedním z důvodů, proč se obě nechtěly vyjadřovat, byla jejich vedoucí funkce. Paní Anna byla jediná, kdo mi odpověděl: „*Podle mne on tu nemá co dělat. Jediné co umí je chodit kolem horké kaše, nic pořádně neřekne, nevysvětlí. Má za sebou podporu svých nadřízených. Na odměňování a rozdělení práce si nemůžu stěžovat, to závisí na Martině, která mi přesně určí hranice co dělat a co ne. Já s ním vlastně vůbec nepřijdu do styku, všechno co potřebuji řeším přes Martinu, která*

je moje vedoucí. Ale samozřejmě, že si všímám, že on polovinu věcí přesouvá dál na ostatní pracovníky."

Během svého působení jsem si všimla řešení problémů přímých podřízených, kteří často řešili problematiku sami, bez konzultace vedoucího organizace, mezi sebou.

Podle Nakonečného (1995, s. 398) lze dosáhnout optimální organizační atmosféry pomocí dodržení níže uvedených pravidel:

1. Vytvoření účinného systému motivací,
2. vytvoření pocitu důvěry a jistoty v nadřízené,
3. dosažení vysoké úrovně integrace skupinových a organizačních cílů,
4. účinný systém komunikací a norem,
5. zabránění vytvoření klanů a frakcí v organizaci, způsobujících napětí mezi jejich členy.

Dodržením těchto pravidel může být podpořena spokojenost pracovníka v zaměstnání, a tím i zvýšena kvalita jeho odvedené práce. Při seznámení respondentů s těmito pravidly, byla jejich reakce shodná, že se jedná o „... dobrá pravidla, která v této podobě a kvantitě ještě nefungují“ (Anna).

6. Vnější faktory v pracovním procesu

Příčiny vzniku konfliktů jsou různé. Většina zdrojů poukazuje již na konkrétní příčiny, vycházející z vnitřního přesvědčení člověka, z jeho pocitů a potřeb. Některé prameny však také uvádějí podmínky, kterými lze působení v zaměstnání ovlivnit. Pro vzájemné propojení lze rozdělit faktory ovlivňující vznik konfliktů v pracovním procesu na tzv. vnitřní a vnější faktory (podmínky práce). Níže uvedené vnější faktory nejsou uváděny jako jedna z možných příčin, avšak v kontextu celé práce je zřejmé, že mohou ovlivnit úsudek, chování i reakce člověka, které se mohou podepsat na kvalitě pracovního výkonu a tím následně i na vzniku možného konfliktu.

Vnější faktory, tzv. podmínky práce (Štikar, et al., 2003, s. 47 - 56) - lze je ovlivnit nebo je možné se jim přizpůsobit. Těmito faktory se rozumí pracovní podmínky, jako jsou např.:

A - práce a životní prostředí - jedná se o podmínky, za kterých probíhá pracovní proces, např. světlo, hluk, technické zázemí, atd.. Těmito okolnostmi lze upravit pracovní prostředí tak, aby vyhovovalo pracovníkům a vytvářelo co nejlepší podmínky pro jejich pracovní výkon.

B - Fyzikálně-chemické podmínky - ovlivňují pracovní výkon, jejich měřitelnost může být měřena buď pocity pracovníků (nepříjemné,

obtěžující) nebo výkonem (normami, které jsou schopny odstupňovat možnost poškození organismu).

C - Vlivy biorytmu, únavy a monotonie - změny bdělosti, monotónní práce, únavy mohou zapříčinit změnu vnímání a náhledu na jednotlivé situace.

D - Bezpečnost práce - zjištění příčin úrazů či uspořádání pracovního procesu lze použít jako prevence vzniklých nehod, zajištění správného a kvalitního pracovního výkonu.

Reakce na vliv vnějších faktorů na možný vznik konfliktů byly různorodé. Respondentky přiznaly že často rozvržením nábytku a úpravou prostoru lze navodit pocit povýšenosti či naopak. Paní Martina s paní Ilonou osobně tuto zkušenost potvrzovaly. V případě paní Ilony tento fakt mohu potvrdit. Svoji původní kancelář sdílela se spolupracovnicí, která měla pracovní plochu přímo v zorném poli příchozích, ale paní Ilona byla mimo toto pole. *„Já sama jsem byla schovaná za skříní, když někdo přišel, tak mě přehlédl, nebo i když si mě všimnul, šel rovnou za Ivetou (spolupracovnice pozn.).“* Potvrzovala, že měla pocit méněcennosti.

Paní Martina popisovala obdobný případ, kdy po přijetí do organizace sdílela kancelář s dalšími dvěma pracovníci, které měly svůj vyhrazený prostor, ale ona pouze seděla v křesle určeném pro návštěvy. Také přiznala, že toto bylo časté téma rozhovoru s ní a jejím nadřízeným, popisovala, že se sama setkala s pocitem méněcennosti či nadřazenosti od druhých pracovníků. Problémem bylo, podle jejích slov, že nastoupila do nové

organizace, cítila se jako vyvrhel. Neměla vlastní pracovní místo, čekala, až bude dodaný nábytek pro pracovníci, jejíž pracovní prostor po ní měla využít „Cítila jsem se jako ta špatná, myslím, že si o mně ostatní mysleli, že pokaždé někoho vyhazuju. Nejhorší to bylo, když jsem se třeba s někým pohádala, a pak jsem se vrátila do kanceláře, kde jsem neměla ani vlastní židli. Bylo to hrozné.“

Všechny respondentky shodně tvrdí, že na ně působí (negativně i pozitivně) zařízení pracovního prostředí, osvětlení a za jeden z nejdůležitějších faktorů pokládají důležitost „mít své místo“ nejen ve smyslu společenském, ale i místním. Zároveň potvrdily, že negativní pocity doprovázející nevhodné pracovní podmínky se podílejí na vzniku nízkého pracovního výkonu, který se projevuje ulehčováním práce, rozptylováním, omezeným využíváním pracovního místa. Přiznaly určitou rozladěnost, která tento jejich stav doprovázela.

7. Vnitřní faktory v pracovním procesu

Jak již bylo zmíněno, na kvalitě pracovního výkonu se podílejí vnější faktory, které byly podrobně rozepsány v minulé kapitole. Mojí snahou bylo seznámit také s faktory, které se aktivně podílejí na vzniku konfliktních situací a na jejich řešení. Vnitřními faktory se rozumí motivace, schopnosti, pracovní výkon a role, kterými pracovník disponuje. Vedle osobnostních předpokladů se jedná o determinanty, které jsou v úzkém spojení s pracovním procesem a vznikajícími konflikty. I když tyto činitele nebyly nikde označeny jako vnitřní, domnívám se, že jejich označení v této práci a v tomto kontextu nebude scestné, vzhledem k tomu, že se skutečně jedná o vnitřní, subjektivní pocity a emoce, eventuálně chování, které se projevuje navenek.

7.1 Motivace

„Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který, i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén, je to psychikou řízený druh regulace“ (Nakonečný, 1995, s. 105).

Výše uvedená charakteristika je charakteristikou ryze psychologickou. Pomocí této charakteristiky se však dají odušit některé způsoby chování u pracovníků. Motivace je odpověď na otázku, proč člověk jedná tak, jak jedná. Její funkcí je řízení účelného chování zaměřeného

na uspokojení potřeby ve formě psychického klidu a vyrovnaní (Nakonečný, 2005, s. 65).

Motivace je jedním ze dvou faktorů podílejících se na pracovním výkonu. Jedná se o rovnici:

Pracovní výkon = pracovní schopnosti X pracovní motivace

Tuto rovnici potvrzuje také Bedrnová (1998, s. 242), která uvádí, že motivace společně se schopnostmi je jedním z usměrňujících činitelů výkonu. Tzn., že pokud má člověk malou motivaci, výsledek jeho práce nebývá kvalitní. Dále také uvádějí případy přílišné motivovanosti, bezhraničnosti, kdy přílišná motivovanost má za důsledek vysokou míru duševního napětí, které tímto oslabuje předpoklady k vysokému výkonu.

Motivovanost se týká všech oblastí života člověka. Vše co dělá vzniká na základě motivů. Specifickou motivací je motivace k práci, kterou lze rozdělit do dvou typů (Bedrnová, et al., 1998, s. 242):

1. Intristická motivace - motivace souvisí s prací samou:

- A, potřeba činnosti,
- B, potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- C, potřeba výkonu,
- D, touha po moci,
- E, potřeba smyslu života a seberealizace.

2, **Extrinsická motivace** - motivy se vyskytují mimo pracovní proces

- A, Potřeba peněz,
- B, potřeba jistoty,
- C, potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- D, potřeba sociálních kontaktů,
- E, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Na základě rozhovorů a pozorování jsem zjistila, že u všech respondentek dochází k prolínání obou typů motivací.

Paní Martina sdělila motivaci ke své práci, sama podotkla, že lze její motivaci rozdělit do stupňů. Prvním základním stupněm, proč pracuje v této organizaci byla její rodina. *„Do práce jsem šla brzy po mateřské proto, abych mohla zabezpečit děti. Rodičovská byla málo, David (manžel) taky moc nevydělával. No tak jsem šla do práce. Bylo to ale těžký. Šla jsem dřív než jsem musela, tak jsem musela dát mladší (dítě) dřív do školky. Nebyla jsem ráda. Práci tady jsem si vybrala hlavně proto, že jsem věděla, že se budeme stěhovat a bydlet deset minut odtud. Tak abych to lépe zvládala.“* Druhým důvodem uvedla, že práce v této organizaci ji baví, naplňuje ji. *„Měla jsem možnost poměrně rychle uplatnit všechny své schopnosti a ta práce mě začala naplňovat. Sice hlavním důvodem této práce jsou děti, ale také to, že mě ta práce baví. Hlavně mi zde vyjdou vstříct, když kvůli dětem mohu odejít nebo si přizpůsobit pracovní dobu.“* Jako další motiv uvedla možnost rozvoje, kdy po rodičovské dovolené cítila, že není již v takovém kontaktu s děním obecně, s kontakty s lidmi.

Paní Ilona jako motivaci k práci popsala stav „někde být musím, potřebujeme domů peníze a samozřejmě, že někdo vydělávat musí. Musíme z něčeho žít“. Na otázku, zda ji práce baví, mi odpověděla že ano, dělá to celý život. Zároveň podotkla, že si umí představit, že by pracovala někde jinde. „Odtud bych odešla pouze, kdybych něco měla sehnáno a byla by to skutečně dobrá nabídka, kde bych měla také možnost růstu.“ Jiné motivace paní Ilona neuvedla.

Motivací slečny Anny bylo nalézání nových zkušeností. „Tohle není moje první zaměstnání, v každém vydržím tak dva roky, to je podle mne optimální. Tady hledám zkušenosti jako jinde. Na peníze moc myslet nemusím, bydlím stále u rodičů, takže jsem zabezpečená. To je taky důvod, proč pro mne není problém skončit na hodinu v práci a odejít na pracák. Už jsem to již jednou udělala.“ Jako další důvod uvedla samostatnost díky výdělku, který ale nepovažuje za stěžejní.

To, co mi všechny respondentky sdělily během interview, bylo potvrzeno několikrát během mého působení v této organizaci, díky pozorování chování respondentek v organizaci. Paní Martina sama nahlas přiznávala, že jí byla nabídnuta možnost působení v jiných organizacích, ale vzhledem k rodině, péči o děti a časové náročnosti nabízeného povolání nebyla schopna tuto nabídku využít. Slečna Anna na druhou stranu využila svých znalostí z předcházejících organizací a výsledkem bylo zavedení pravidelných supervizí v této organizaci.

7.2 Schopnosti

Schopnosti jsou druhou determinantou pracovního výkonu. Ve spojení s motivacemi se podílejí na kvalitě pracovního výkonu. Schopnosti jsou „*vnitřní dispozice k určitému druhu psychomotorického výkonu*“. Schopnosti se v nejzákladnějším a nejjednodušším pohledu rozdělují na schopnosti obecné (př. inteligence) a schopnosti specifické (hra na hudební nástroj). Obecně se uvádí, že se jedná o skupinu specifických předpokladů (Nakonečný, 1995, s. 297).

Schopnosti ovlivňující kvalitu pracovního výkonu jsou subjektivní složkou. Utvářejí se na základě předpokladů (vloh), které tvoří základ pro vznik schopností. Ve spojení s dovednostmi se podílejí na praktickém využití vědomostí (Štikar, et al., 2003, s. 95 - 96).

7.3 Pracovní výkon

Jak již bylo ve výše uvedených kapitolách uvedeno, výsledkem propojení motivací a schopností člověka v pracovním procesu je pracovní výkon. V první řadě je nezbytné odlišit pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost (Štikar, et al., 2003, s. 63):

Pracovní výkon - výsledek činnosti dosažený v určitém čase za daných podmínek. Kvalifikovatelný a kvantifikovatelný produkt činnosti

Pracovní výkonnost - je ztráta energie za určitou dobu. Jedná se o souhrn dispozic, jimž nemusí vždy odvedený výkon odpovídat (Nakonečný, 1995, s. 396).

V pracovním procesu je výkon úzce spojen s odměňováním. Př. pracovníci odvádějí dobrý výkon, proto budou odměněni. Problematikou odměňování za pracovní výkon je jeho obtížná měřitelnost, jak již bylo zmíněno, je důležité rozlišovat mezi pracovním výkonem a pracovní výkonností. Na odměny vztahující se k výkonu v zaměstnání působí také další faktory, jako je délka působení v organizaci, či dobré vztahy s nadřízeným (Koubek, 1995, s. 241 - 242).

Během výzkumu jsem měla možnost pozorovat, jak se jednotlivé výkony mění. Faktem je, že změna výkonu nebyla měřitelná, ale byla patrná intenzita pracovní výkonnosti. Tato změna nebyla dána objektivními vnějšími faktory. Pokles pracovní výkonnosti byl zpravidla dán náladami či osobními problémy nebo zdravotním stavem. Respondentky tyto problémy samy identifikovaly: *„Měla jsem problémy s dcerou a nebyla jsem schopná soustředit se na práci. Všechno, co jindy udělám třeba za hodinu, mi trvalo třeba i dvakrát déle“* (Ilona). Z pozorování bylo patrné, že se respondentky v těžších obdobích navzájem podporovaly, nabízely svou pomoc v práci, častokrát tuto práci i samy převzaly.

Slečna Anna uvedla také období snížené výkonnosti. Popsala je jako různě dlouhé, nepravidelně se opakující: *„Byly to dny, kdy se mi nechtělo nic dělat. Fakt jsem jen přišla do práce a nic neudělala“*. Popřela, že by v tomto

období měla nějaké problémy. Faktem bylo, že v tomto období vyhledávala kontakt s ostatními spolupracovníky a hovořila s nimi. Anna neudala příčinu snížení výkonu, pouze zopakovala, že si ho byla vědoma, ale nikdy to netrvalo dlouho. Byly zřetelné náznaky vyhýbání se práci, ale při rozhovoru s ostatními respondentkami žádná nepotvrdila, že by se jednalo o něco špatného, přijímaly to s pochopením.

8. Konflikt v pracovním procesu

Hlavním tématem celé práce je konflikt v pracovním procesu, jeho příčiny, průběh a důsledky. Následující kapitoly tyto konflikty mapují a poukazují na ně v praktickém kontextu.

8.1 Vznik konfliktu

Vznik konfliktu je dán psychickou zátěží v pracovním procesu. Psychická zátěž je vyšší tam, kde dochází ke střetu protikladných pozic či tam, kde je vyšší frekvence konfliktních situací. Na tomto základě dochází ke zvýšení zátěže pro pracovníka, což je jedním z nejdůležitějších principů podílejících se na vzniku konfliktu. Působí zde i další determinanty jako je vnímavost, temperament, zkušenosti či momentální nálada pracovníka (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 400). Vznik konfliktu je dále přiblížen v procesu vývoje konfliktu (příloha 1).

8.2 Typy pracovních konfliktů

Pracovní konflikty jsou již specifickou skupinou konfliktů. Čakrt (2000, s: 39 - 58) rozlišuje dva základní druhy pracovních konfliktů (příloha 2):

1. **Osobní konflikty** - jedná se o střet vždy mezi nejméně dvěma pracovníky. Jako nejčastější příčiny těchto konfliktů uvádí:

A, Nedorozumění - jednání a chování druhého je pochopeno jinak, než bylo myšleno,

B, lhaní - týká se jak praktického zatajení skutečnosti, tak i jako spouštěcí faktor vedoucí k narušení důvěry,

C, nedbalost - nesplněné sliby, očekávání, která nejsou splněna. Nedbalost se týká na pracovišti jak vztahů soukromých, tak pracovních. V pracovní oblasti se jedná zejména o vyhýbání odpovědnosti, opomíjení důležitých věcí, atd.,

D, záměr - v kontextu konfliktu je záměrem spustit konflikt ve smyslu oplacení či vyrovnání dluhu, poukázání na nedostatky druhého nebo vymezení jeho hranic bez jeho angažovanosti,

E, bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení - střet osobních přesvědčení (ve většině případů se týká oblasti náboženské a ideologické),

F, nejasné hranice osobního prostoru - tzn. pokud nedochází k přesnému definování požadavků pracovníka, pracovní náplně,

G, strach - strach ve smyslu obav či neuróz (nedefinované příčiny), který může být spouštěcím mechanismem pro další konflikty, nebo konkrétní strach v přímé návaznosti na zaměstnání (strach z výpovědi, nespokojenost v zaměstnání),

H, postranní úmysly - jedna strana jedná tak, aby o tom druhá nevěděla. Toto jednání je na vědomé nebo nevědomé úrovni, cílem je vlastní obohacení.

2. Meziskupinové konflikty - pro vznik meziskupinového konfliktu jsou nezbytné následující složky:

A, skupinová identifikace - jednotliví pracovníci si jsou vědomi své sounáležitosti s danou skupinou a podle toho se chovají a jednají,

B, pozorovatelný rozdíl mezi skupinami - rozdíly jsou jasně definované - např. rozdělení kanceláří, rozdílné vzdělání, rozdílný typ práce,

C, frustrace - napětí mezi skupinami, kdy jedna skupina je schopna dříve nebo kvalitněji dosáhnout svého cíle a druhá skupina se cítí méněcenná, omezená.

Při rozdělení osobních pracovních konfliktů lze také vycházet z následující typologie (Čakrt, 2000, s. 44):

1. Konflikt cílů - cíle, kterých chce pracovník dosáhnout, mají negativní a zároveň pozitivní charakter.

2. Konflikt rolí - ve chvíli, kdy se pracovník rozhoduje a jeho rozhodnutí má negativní dopad na jeho roli, kterou plní ve společnosti či jeho očekávání.

3. Institucionalizovaný konflikt - pracovník nadřazuje své potřeby nad potřeby organizace či spolupracovníků.

Přesná specifikace pracovních konfliktů tvoří stěžejní složku pro prováděný výzkum. Na jejím základě lze podrobněji popsat a zorientovat se v problematice pracovních konfliktů, jejich příčinách, průběhu a důsledků.

9. Šikana na pracovišti

Šikana označuje obtěžování, perzekuci a zneužívání moci (<http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana>).

„Moc je možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých“ (Bedrnová, Nový, 2001, s. 10).

9.1 Mobbing

Šikana v pracovním procesu je označována jako mobbing. Volný překlad slova značí *„útok na jedince prováděný jinými jednotlivci“*.

Mobbing jako takový lze rozdělit do několika kategorií

(<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/mobbing--nebezpeci-pro-zamestnance-i-pro-firmy.html>):

- 1. Mobbing** - šikana v užším slova smyslu, na linii kolega - kolega. Jedná se zejména o psychickou formu šikany.
- 2. Bullying** - dochází již k fyzickému napadání.
- 3. Bossing** - k šikaně dochází na vyšší úrovni. Tzn. že šikanující chování je iniciováno nadřízeným nebo je jím akceptováno.

Mobbing je v poslední době nadužívaným pojmem, Fehlau (2003, s. 24) poukazuje na to, že téměř každý problém či konflikt na pracovišti je mobbingem označován. Poukazuje

také na to, že mobbing musí splňovat jistá kritéria, aby jím byl označován:

Pracovník je napadán:

- systematicky,
- nejméně jednou týdně během jednoho souvislého pololetí,
- s cílem vyloučit oběť z oblasti činnosti,
- přímo nebo nepřímo.

Respondentky shodně potvrdily, že se s mobbingem jako takovým, který by splňoval všechna kritéria v této organizaci nesetkaly. Ilona: *„Myslím si, že ten, kdo je napadán, si myslí, že už se jedná o hraniční situaci a podle těchto kritérií, ale nejde o mobbing. Myslím, že se jedná hlavně o subjektivní pocit a tu míru připouštění si. Jako myslím tím, že pokud si člověk myslí, že ho má něco zranit, tak ho zraní“*. Podle paní Martiny je mobbing pouze formou nevhodného chování, které nemusí být cílené, jedná se o nevědomý jev.

9.2 Pomluby

Vzhledem k tomu, že byl výzkum prováděn v převážně ženském kolektivu, bylo téma pomluv velmi rozvinuté. Anna: *„Pomlouváme všichni a skoro vždycky, ale nejsou to pomluby v tom smyslu, aby ublížily. Je to naše forma odreagování. Není nic špatného na tom, pokud se bavíme o jiném člověku. Umožňuje nám to náhled na problém (člověka), pokud nějaký řešíme z více pohledů.“* S pomluvami se setkaly, podle svých slov, všechny

respondentky. Paní Anna řekla, že pomluvy vůbec neřeší, jedná dle svých přesvědčení. Paní Martina a Ilona přiznaly, že je pomluvy vždy zasáhnou (pozn. jedná se o pomluvy mířené přímo na pracovníky s cílem poškodit).

Pomluva je definována v zákoně 140/1961 Sb § 206 odstavec 1 trestního zákona „Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok“ (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pomluva>).

Výše definovaná pomluva je chápána jako trestný čin, avšak během výzkumu se žádná z respondentek nevyjádřila, že by byla schopna pomluvy, které probíhají na pracovišti řešit odvoláním na trestní zákon. Shodně tvrdí, že se jedná o osobní problémy, které zhoršují kvalitu pracovního prostředí, ale dosud se neseťkaly s takovou intenzitou pomluv, aby jejich řešení připadlo na soudní vyjednávání.

9.3 Diskriminace

Diskriminace je rozlišování; jiný, odlišný přístup k jedné skupině než k jiné nebo k celku (<http://slovník-cizich-slov.kvalitne.cz/index.php?page=39&hledat=ano&p=a&hl=d>).

Na otázku, zda-li se někdy respondentky setkaly s nějakou z forem diskriminace nebo měly pocity, že

existuje reálná možnost diskriminace namířená proti nim nebo jiným lidem z blízkého okolí, odpověděli, že ne. Martina: „S diskriminací jsem se nesečkala, ale bylo mi nepříjemné jít k výběrovému řízení, kdy jsem věděla, že mi mohou položit otázky typu, jestli se mi má kdo postarat o děti, atd.. No, ale vůbec se neptali. Já vím, že nesmějí, ale měla jsem i celkově dobrý pocit z celého výběrového řízení.“ S diskriminací v jakékoli formě se osobně nesečkala ani jedna respondentka, avšak shodně odpověděly, že si jsou této problematiky vědomy a domnívají se, že v pracovním procesu není vzácná.

10. Důsledky pracovních konfliktů

Stejně jako všechny konflikty mají své výsledky a dopady, tak ani pracovní konflikty nejsou výjimkou. Důsledky pracovních konfliktů v konkrétní podobě budou dále rozpracovány v následujících kapitolách.

Čakrt (2000,s:59 - 65) poukazuje na to, že ne vždy mohou být výsledkem pracovního konfliktu pracovníci buď vítězové nebo poražení. Na tomto základě rozlišuje:

1. Důsledky konfliktů pro pracovníky

A, Vítěz a poražený - v tomto případě se jedná o nejběžnější variantu, kdy předmětem sporu jsou tvrzení na objektivním podkladě nebo je předmětem sporu skutečnost, která je nedělitelná (např. povýšení).

B, Oba vyhrávají - důsledkem tohoto konfliktu je spokojenost na obou stranách dosažená uspokojením cílů zúčastněných.

C, Oba ztratí - výsledek konfliktu neuspokojí ani jednu ze stran. Za neuspokojivé řešení se dají pokládat i kompromisy.

2. Důsledky konfliktů pro organizace

A, Energie vyplývající špatným směrem - energie není použita pro výkon v organizaci, ale na řešení konfliktů,

B, vychýlené a zkreslené úsudky - přímý účastník konfliktu není schopen objektivně posoudit situaci, není schopen přijímat informace od druhého účastníka konfliktu,

C, psychologické důsledky porážky - poražený se často izoluje, nespolupracuje,

D, nedostatky v koordinaci a kooperaci - probíhající konflikt je prioritou, nedochází k řešení problematiky organizace, spolupráce je poškozená,

E, nezodpovědné chování - poražený otáčí své problémy proti organizaci, stává se flegmatickým,

F, vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání - po odeznění vrcholné fáze konfliktu zúčastnění nepřijímají od druhé strany informace v čisté formě, namlouvají si, že se vždy jedná o lest.

Během probíhajících konfliktů v organizaci jsem pozorovala výše zmíněné důsledky konfliktů. Důležitým poznatkem bylo, že docházelo k prolínání jednotlivých dopadů, co se týče zejména dopadů pro organizaci. Dopad některých konfliktů byl na hranici naschválů, úplného omezení komunikace až překračování pravomocí. Stejně domněnky mi potvrdily respondentky. Podle slov Anny se jedná o běžnou, normální situaci. Názor paní Ilony byl, že v případě konfliktu si je vědoma svého neobjektivního přístupu, kdy na základě osobních konfliktů je schopna omezit spolupráci na tolik, že ani

požadavky organizace jí nemohou donutit pro navázání alespoň pracovního vztahu s druhou osobou.

11. Příčiny a důsledky konfliktů v pracovním procesu

V této kapitole je jsou podrobně zmapovány jednotlivé konflikty včetně poznatků získaných z reakce okolí. Jednotlivé příčiny a důsledky konfliktů jsou rozděleny do skupin podle toho, mezi kterými pracovníky docházelo ke střetům.

Konflikt A

Slečna Anna nastoupila do organizace v květnu roku 2007. Zaučila se podle stanovených norem, podle jejích slov jí vyhovoval řád v organizaci, „*průhlednost do detailů*“. S postupem doby začala pracovat samostatně, sama se aktivně hlásila do nových projektů. Jedním z těchto projektů byl proces vzdělávání zákazníků organizace. Přihlásila se na základě žádosti Vladky (38 let), působící do té doby na pozici koordinátora tohoto projektu, která veřejně na provozní schůzi organizace požádala o pomoc, z důvodu velkého navýšení práce. Anna se sama aktivně přihlásila. V úvodu však upozornila Vladku, že jí nebude v začátcích oporou, protože není plně seznámena s náplní práce. Vladka souhlasila. Na prvním sezení se Anna skutečně neangažovala, podle svých slov „*získávala zkušenosti s novou pozicí*“.

Jedním z pravidel této organizace byly provozní schůze, na kterých se řešila problematika organizace ve všech směrech. Provozní schůze po prvních dvou sezeních proběhla bez důležitých změn. Po týdně

následovalo další setkání vzdělávání zákazníků organizace. Po příchodu Anna zjistila, že setkání bude přítomna také inspektorka (zaměstnankyně identické organizace), provádějící kontrolu vzdělávání. Anna tuto hodinu popsala jako negativní, během sezení se zákazníky se Anna nedostala ke slovu, pokud se pokusila vyjádřit se k určité problematice, Vladka jí nenechávala domluvit, zkreslovala informace podané Annou. Později se Anna postavila do pozice negativisty. Do proběhlého setkání začala zasahovat i přítomná inspektorka, začala hodnotit průběh celého setkání, tzn. otevřené hodnocení Vladky i Anny před zákazníky. Po skončení setkání kritika mezi Vladkou a inspektorkou zaměřená na Annu, probíhala dál veřejně na chodbě organizace před ostatními pracovníky

Anna: „Když jsem odcházela z té hodiny, chtělo se mi brečet. Vůbec jsem nevěděla co mám dělat. Dozvěděla jsem se na konci setkání, že si Vladka tu schůzku s inspektorkou domluvila.“

Příčina konfliktu:

Hlavním konfliktem bylo pro Annu porušení důvěry mezi ní a spolupracovníci a její neprofesionální chování.

Průběh konfliktu:

Bylo zřetelné napětí hned mezi Vladkou, Annou a inspektorkou. Po schůzi se Anna distancovala od všech pracovníků organizace. Vykonávala svoji práci, avšak s ostatními komunikovala pouze v nejnnutnějších případech. Nenavazovala s nikým z pracovníků oční kontakt, na dotazy, zda-li potřebuje s něčím pomoci odpovídala, že ne.

Řešení konfliktu:

Anna vyhledala ředitele organizace a sdělila mu vzniklý problém. Nadřízený ji podpořil, přislíbil vyřešení konfliktu. Po dvou dnech si předvolal Vladku společně s inspektorkou, avšak konflikt vyřešen nebyl, došlo pouze ke konzultaci mezi ředitelem a oběma pracovníci.

Důsledek konfliktu:

Nedošlo k vyřešení konfliktu z pozice nadřízeného, avšak při společném setkání všech pracovníků Anna tento problém přednesla, popsala celou situaci. Uvedla, že cítila zradu od spolupracovnic, zejména ze strany Vladky, která ji neinformovala o očekávaném průběhu schůzky. Vladka toto popírala, udávala, že není povinna nikoho o tomto informovat. Podle jejích slov se jednalo o snahu, aby někdo nezávislý zhodnotil průběh setkání. Došlo k otevřenému konfliktu a výměně názorů za přítomnosti ostatních spolupracovníků. Ti, vzhledem k tomu, že se nejednalo o první problém, který vznikl na základě „ nečestného “ jednání Vladky, otevřeně Annu podpořili. Během tohoto otevřeného řešení problémů Anna plakala, avšak Vladka a inspektorka se stále distancovali, opakovaly, že si nejsou ničeho vědomy.

Po této otevřené konfrontaci byly vztahy mezi Vladkou a Annou chladné. Vladka v případech, kdy potřebovala získat informace od Anny, žádala o pomoc další spolupracovníky, vyhýbala se kontaktu s ní.

Anna udržovala kontakt pouze na pracovní úrovni. Komunikace se zlepšila v průběhu dvou měsíců v tom směru, že začala Vladka s Annou komunikovat, nežádala o zástupce. Po celou dobu mého působení jsem však nebyla svědkem toho, že by spolu obnovily vztah, který předcházel konfliktu.

Ze strany Vladky byl zřejmý výskyt pomluv, týkajících se Anny, zejména její práce, dále vytváření skupinky pracovníků podporujících Annu. V průběhu následujících třech měsíců Vladka podala žádost o ukončení pracovního poměru.

Konflikt B

Paní Ilona pracuje v organizaci již 6 let. Nejdříve pracovala na pozici účetní zodpovídající za chod jednoho úseku organizace, později, z organizačních důvodů přestoupila na pozici účetní celé organizace. Jak sama uvedla, již tento přestup se konal proti jejímu souhlasu, nastupovala na pozici po své sestře, která z této pozice podala výpověď. Uvádí, že tuto pozici doprovázely konflikty od počátku, ale nejdříve nenabývala pocitu, že by se jednalo o závažné střety. Konfliktem v tuto chvíli byl *„jen pocit, to pro nikoho nic neznamená“*. Těmito pocity myslela organizační chybu překladu z původní pozice (obhajovala toto slovy, že organizace má právo toto učinit), dále fakt, že jí agenda nebyla předána v plném časovém rozsahu s tím, že nastupuje na pozici po své sestře *„tak si to určitě vzájemně vysvětlí.“* Dokreslujícím konfliktem byla situace, kdy paní Ilona sdílela kancelář s kolegyní, která neměla dobré vztahy s její sestrou.

V průběhu mé přítomnosti v organizaci jsem nepozorovala žádné konflikty či projevy nepohody ve spojitosti s paní Ilonou. Po cca pěti měsících, během oslavy v zaměstnanců se paní Ilona svěřila své kolegyni, že nemá dobré vztahy se svojí spolupracovnicí. Tyto problémy se vyznačují tím, že Eva (spolupracovnice, 45 let) neodvádí stejnou práci jako paní Ilona a má tom vyšší plat. Později mi Ilona řekla: *„ Já ji během práce sledovala a viděla jsem, že polovinu pracovní doby prosurfuje na netu. Já samozřejmě taky nedělám plnejch osum hodin práce, ale udělám toho víc než ona. Ona se pořád jen usmívá, že všechno zařídí a pak práci předá*

mně. A před všema je ta nejlepší, která všechno zvládne. Hrozně mě to štvalo. Nebyla jsem schopná s ní normálně mluvit. Mluvila jsem o tom i s ředitelem, ale řekl mi jen, ať vyřeším, že si pozdějc budem rozumět."

Příčina konfliktu:

Ilona uvedla jako příčinu konfliktu neodpovídající pracovní ohodnocení a absenci angažovanosti nadřízeného při řešení

Průběh konfliktu:

Po přiznání paní Ilony, že existují problémy tohoto směru, byla patrná změna chování k Evě a k nadřízenému. S Evou nekomunikovala, což vrcholilo vzájemnými narážkami na chování a na výrazy v obličeji. S postupem doby vznikly v této pracovní oblasti skupinky. Jedna podporovala Evu, druhá Ilonu. Skupinky spolu navzájem hovořily bez problémů, ale v případě přítomnosti Evy nebo Ilony vzájemné vztahy ochladly, komunikace se omezila na nejnnutnější předání informací.

K nadřízenému se Ilona chovala chladně, nevyjadřovala na poradách k jeho dotazům. Ilona: *"Já už to všechno vzdala. Věděla jsem, že s tím nic neudělá (nadřízený). Všechno odkýval a pořád opakoval, že se to zlepší."* Nadřízený veřejně přiznal i před ostatními pracovníky, avšak bez přítomnosti Evy a Ilony, že si problému mezi nimi je vědom, jen musí promyslet, jak ho bude dál řešit.

Řešení konfliktu:

Podle slov Ilony a Evy přišel nadřízený osobně do jejich kanceláře s tím, že si je vědom problémů mezi nimi, ale doufá, že se vyřeší. Po tomto rozhovoru jim předal láhev vína se slovy, aby ji spolu obě vypily, aby se usmířily. Tuto situaci popsala Ilona i Eva shodně.

Později Ilona řekla kolegyni, že s Evou se nic nezmění, že s ní komunikovat neumí, což se potvrdilo na dalších schůzích.

Důsledek konfliktu:

Po schůzce s nadřízeným spolu Eva a Ilona přestaly komunikovat úplně, vymizely jakékoli narážky. Skupinky, které se rozdělily podle příslušnosti k Evě nebo Iloně zanikly, zbytek týmu začal opět fungovat jako před identifikací problému.

Po čtyřech měsících od projevení konfliktu byla paní Ilona povýšena do pozice vedoucí ekonomického oddělení a tím se vyřešila situace, kdy nemusela být v blízkosti Evy, avšak došlo k prohloubení kontaktu s nadřízeným. Paní Eva byla přeložena na jiné pracoviště. Ilona udala, že tato situace na ni působila jako kompromis. Necítila se spokojená.

Ilona, na rozdíl od Anny v případě předchozího konfliktu popisovala i to, že problémy vzniklé na pracovišti volně promítala do běžného rodinného

života. Udávala podrážděnost, poruchy spánku, roztěkanost. Po odchodu Evy zaznamenala zlepšení.

Konflikt C

Paní Martina nastoupila do organizace v září roku 2006. Sama uvedla, že nastoupila na nově vytvořenou pozici. Jednalo se o samostatnou práci, na základě zpětného pohledu usuzuje, že se tato pozice byla „separovaná od okolní práce“. Na základě reakcí pracovnice, která byla v organizaci dlouhou dobu, byl příchod paní Martiny velice očekávaný, pracovnice (Renata, 64 let), která byla přítomna výběrovému řízení byla, podle reakcí její další spolupracovnice, velice spokojena s výběrem paní Martiny, hodnotila ji jako „velice schopnou, samostatnou“. Paní Martina v průběhu doby přiznala, že jí byla po příchodu do nového zaměstnání nejdříve nabízena práce ve formě samostudia, což sama nepokládala za adekvátní. V průběhu doby se snažilo o svůj rozvoj v organizaci, avšak to se jí nedařilo. Jako důvod uvedla negativní postoj Renaty. Ta jí nabízela pouze práci ve formě rozhovorů se zákazníky, ale neumožnila jí samostatné řešení problematiky. Toto trvalo po dobu třech měsíců. Paní Martina uvedla, že v té době řešila i problémy osobní (po mateřské dovolené, byla nucena umístit své děti do mateřské školy, než dříve plánovala), proto pro ni takovýto přístup byl zdrcující. V rozhovoru uvedla, že zvažovala výpověď z organizace.

Martina: „ Každý mi říkal, jak je Renata schopná, co všechno dokáže a já měla hrozné výčitky, protože jsem si myslela, že je to děs, jak se chová. Vůbec mě nepouštěla k práci. Zlomový bod byl, když mi řekla, že než by mi všechno vysvětlila, zabralo by to hrozně

práce, nehledě na to, že nemám dost zkušeností a znalostí, abych mohla pracovat samostatně. "

Po čtyřech měsících byla Martina povýšena do pozice vedoucí oddělení, tzn., že se stala nadřízenou Renaty.

Příčina konfliktu:

Jako konflikt udala Martina nedostatek pracovních podnětů, problematiku zaběhnutého systému a později veřejné neuznávání její vedoucí funkce.

Průběh konfliktu:

Po náznacích a několika přímých rozhovorech Martiny s Renatou, kdy Martina otevřeně Renatě sdělila, že se v dosavadní pozici necítí dobře, že má chuť se dále učit. Renata ji začala zaučovat, avšak stále ji odmítala zasvětit do některých oblastí práce, což odůvodňovala složitostí a náročností práce. Vzhledem k tomu, že stále častěji mezi Martinou a Renatou docházelo k otevřeným konfliktům (pláč, hlasitá výměna názorů, omezení komunikace), Martina oslovila ředitele, kde si stěžovala na negativní přístup ze strany Renaty a poukázala na fakt, že je nezbytné, aby byla vytvořena nová pozice nadřízeného pro tuto oblast práce. Nadřízený toto schválil, nadřízeným pracovníkem ustanovil Martinu.

Po informování Renaty, že její nadřízená bude Martina, Renata se nevyjádřila. Změnil se přístup Renaty k Martině, kdy ji stále nezaučila do všech problematik, pouze jí předávala záležitosti k řešení bez předchozího zaučení. Výsledkem bylo, že se Martina prosazovala

o změny týkající se organizace práce. Tyto změny možné nebyly, protože i přes povýšení Martiny, byla Renata hlavním konzultantem při řešení všech problematik u ředitele. Martina: „ Cítila jsem se úplně vytěsněná. Úplně zbytečná. Byla jsem nadřizená jen na papíře. Pokud Renata odcházela, tak jsem o tom ani nevěděla, protože chodila pořád za ředitelem. Já nevěděla nic.“

Mezi Martinou a Renatou bylo stále patrné napětí, které se ze strany Renaty projevovalo i u ostatních pracovníků, kdy často čelila otevřeným konfliktům, které sama vyvolávala, projevovala se u ní náladovost, stále opakovala, že se těší až podá výpověď. Ostatní pracovníci shodně reagovali, že mají problém s Renatou komunikovat, vždy když za ní přijdou, tak je z kanceláře vyhodí s tím, že nemá čas. Zároveň byla Renata v pozici pomlouvané osoby. Téměř pokaždé, když jsem byla přítomna, se mezi kolegyněmi řešily problémy vzniklé na základě jejich rozhodnutí, přístupu a komunikace. Zároveň byla patrná přetvářka, protože i přes tyto konflikty za ní stále spolupracovnice docházely pro radu, pomoc. Domnívám se, že je to tím, že paní Renata měla schopnosti a zkušenosti odpovídající této pozici, tyto znalosti však nedokázala aplikovat ve velkém kolektivu.

Dalším konfliktem bylo otevřené popírání vedoucí pozice paní Martiny. Jednalo se o nepřímé jednání, kdy Martina jako nadřizená, byla zodpovědná za udržování dokumentů v organizaci, avšak Renata při zápisu do těchto dokumentů oslovovala až přímého nadřízeného Martiny.

Řešení konfliktu:

Renata začala s Martinou po měsíci opět komunikovat, postupně ji začala začleňovat do situacích nezbytných k chodu kanceláře. I přesto však byly mezi nimi nepřehlédnutelné konflikty, které měly za následek výpověď podanou Renatou. Z organizace odešla bez rozloučení, nikomu neřekla datum odchodu.

Důsledek konfliktu:

Z pohledu organizace došlo po odchodu Renaty ke zjednodušení veškeré agendy, navázání vztahů s dalšími organizacemi, které se zabývají stejnou problematikou. Zároveň došlo ke zlepšení spolupráce mezi jednotlivými úseky, což potvrdili i ostatní pracovníci. Stejně tak bylo patrné zlepšení pracovní atmosféry v organizaci a zlepšení komunikace.

Paní Martina uvedla, že v průběhu řešení a začátku konfliktu problémy v zaměstnání přenášela domů k rodině. V okamžiku, kdy byla povýšena, však udala, že už konflikty probíhající v zaměstnání v soukromí neřešila. *„Jednala jsem podle svého svědomí a byla jsem rozhodnutá, že jedním správně. Domů už jsem si to nenesla. Nevím, jestli to bylo jinou funkcí, ale najednou jsem to neměla za potřebí.“*

12. Řešení konfliktů

Řešení konfliktů je poslední kapitolou této práce. Cílem je přiblížit způsoby řešení jednotlivých střetů. Jak bylo uvedeno v úvodu, každý člověk je individuum, a proto i způsoby jeho řešení konfliktů jsou rozdílné. Níže uvádím některé ze způsobu řešení konfliktů (www.sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/konflikt.doc):

1. Konfrontace - vyhrocené chování založené na agresi.

Cílem je prosazení vlastních cílů bez ohledu na druhé.

2. Kooperace - spolupráce i s druhou stranou, za podmínek zachování asertivity.

3. Vyhýbání - člověk nerespektuje své požadavky ani požadavky druhého. Utíká od řešení problému.

4. Ústup - respektují se pouze požadavky druhé strany

5. Kompromis

Základním řešením konfliktů v organizaci je komunikace (Holá in Nakonečný,2005, s:208), která je prostředkem tzv.: mediace - přímé setkání účastníků konfliktu za asistence třetí osoby. Mediátorem je odborně proškolený pracovník, avšak jednou z možností řešení konfliktů na pracovišti je také supervize či řešení konfliktu za účasti třetí nezaujaté osoby (příloha 3,4).

13. Závěr

Ve své diplomové práci podávám výpověď o každodenních situacích, které zasahují do života každého člověka, o pracovních konfliktech. Domnívám se, že se mi podařilo zmapovat problematiku pracovních konfliktů jak na základě teoretickém, tak praktickém. V teoretické části jsem vysvětlila jednotlivé pojmy související s obecnými termíny, dále jsem teorii zaměřila na konkrétní problematiku příčin a důsledků konfliktů v pracovním procesu, na jejich řešení, průběh i důsledky.

Praktickou část jsem soustředila na výzkum konkrétních pracovních konfliktů. Má práce informuje o výskytu pracovních konfliktů v anonymní organizaci a jejich vlivu na život všech zúčastněných. Prostřednictvím dlouhodobého výzkumu byly jednotlivé konflikty popsány z pohledu pozorovatele, hlediska respondentů a ostatních zúčastněných osob. Během výzkumu byly střety popsány ze všech výše uvedených pohledů. Díky výzkumu se mi potvrdilo mé přesvědčení, že řešení jednotlivých konfliktů závisí zejména na osobním přesvědčení člověka, jeho hodnotách, zkušenostech a striktní oddělení pracovní a soukromé oblasti není vždy reálné.

Klíčem ke zlepšení problematiky pracovních konfliktů je stejně jako ve všech oblastech života člověka opakované vzdělávání a otevřená komunikace nejen se samotnými aktéry konfliktů, ale také s odborníky, kteří mohou navést na správnou cestu vedoucí k jejich řešení.

14. Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.: Moc, vliv, autorita. Praha: Management Press, 2001. 126 s.

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. et al.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press, 1998. 559 s.

ČAKRT, M.: Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha, Management Press, 2000. 181 s.

FEHLAU, E. G.: Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha, Grada Publishing, 2003. 108 s.

FRITZ, H.: Spokojeně v zaměstnání. Praha, Portál, 2006. 199 s.

HOLÁ, J.: Interní komunikace ve firmě. Brno, Computer Press, 2006. 170 s.

KELLER, J.: Úvod do sociologie. Praha, Slon, 1995. 186 s.

KHELEROVÁ, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha, Grada Publishing, 1999. 119 s.

KOL. AUTORŮ, Malý encyklopedický slovník A-Ž. Praha, Academia, 1972. 1455 s.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha, Management Press, 1995. 350 s.

KRÜGER, W.: Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha, Grada Publishing, 2004. 108 s.

KŘIVOHLAVÝ, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha, Portál, 2008. 189 s.

LANGMEIER, J. - KREJČÍŘOVÁ, D.: Vývojová psychologie. Praha, Grada Publishing, 1998. 343 s.

LAX, D.A. - SEBENIUS, J.K.: Manažer jako vyjednávač. Praha, Victoria Publishing, 1994. 272 s.

McGILL, A. M.: Řízení konfliktů, Praha, Grada Publishing, 1996. 103 s.

NAKONEČNÝ, M.: Encyklopedie obecné psychologie. Praha, Academia, 1998. 437 s.

NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie organizace. Praha, Grada Publishing, 2005. 225 s.

Sociální a kulturní antropologie: Antropologické pojmosloví. Praha, Slon, 2000. 175 s.

STRAUSS, A. - CORBIN, J.: Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zaktvené teorie, Brno, Sdružení Podané ruce, 1999. 196 s.

ŠTIKAR, J. - RYMEŠ, M. - RIEGEL, K. - HOSKOVEC, J.: Psychologie ve světě práce. Praha, Karolinum, 2003. 461 s.

15. Ostatní použité zdroje

Konflikty a jejich řešení [cit. 26.3.2008]

www.sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/konflikt.doc

Mobbing - nebezpečí pro zaměstnance i pro firmy [cit. 25.3.2008]

<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/mobbing--nebezpeci-pro-zamestnance-i-pro-firmy.html>

Nobelova cena za teorii konfliktů [cit. 25.3.2008]

<http://www.pavelkohout.blogspot.com/2005/10/nobelova-cena-za-teorii-konflikt.html>

Slovník cizích slov [cit. 27.3.2008]

<http://slovník-cizich-slov.kvalitne.cz/index.php?page=39&hledat=ano&p=a&hl=d>

Wikipedie - otevřená encyklopedie [cit. 27.3.2008]

Pomluva

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pomluva>

Wikipedie - otevřená encyklopedie [cit. 27.3.2008]

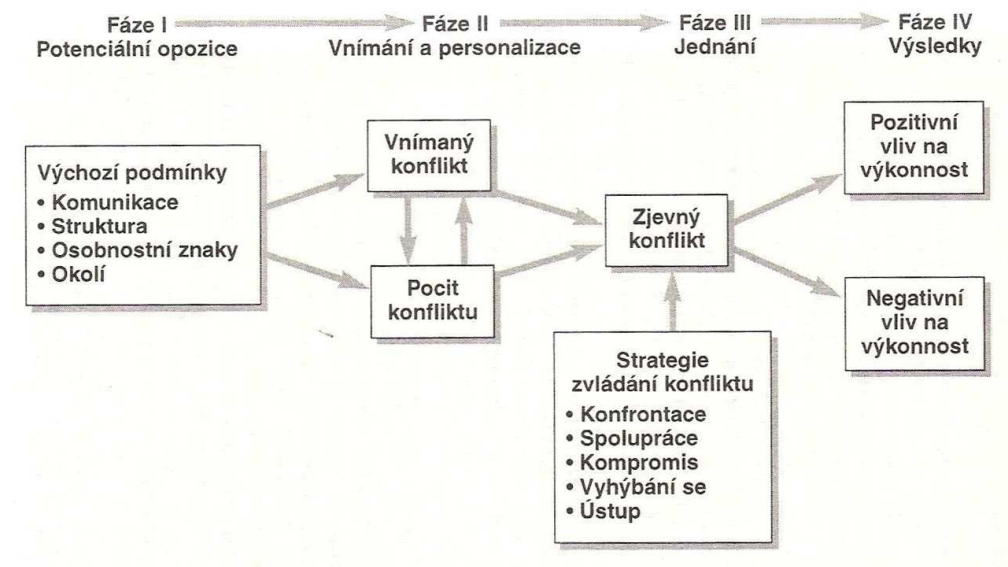
Šikana

<http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana>

16. Přílohy

16.1 Příloha č. 1

Proces vývoje konfliktu (Čakrt, 2000, s.17)



16.2 Příloha č. 2

Nejčastější typy konfliktů (Čakrt, 2000, s. 40)

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

16.3 Příloha č. 3

Způsoby vyjednávání (Nakonečný, 2005, s. 209)

Způsoby vyjednávání		
Poziční		Principiální
Měkké	Tvrdé	
Účastníci jsou přátelé. Cílem je dohoda.	Účastníci jsou protivníci. Cílem je vítězství.	Účastníci řeší problém. Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky.	Účastníci požadují ústupky.	Oddělují lidi od problému.
Jsou měkkí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkkí, pokud jde o lidi a tvrdí pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Řeší bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů.
Neodkrývají své zájmy.	Matou, pokud jde o zájmy.	Vyhýbají se stanovení limitů.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující se dohodnout.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které budou akceptovat jen oni.	Vypracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na svých pozicích.	Využívají objektivních kritérií.
Snaží se vyhnout konfliktům.	Vyvolávají další konflikty.	Chtějí výsledek, který vychází ze standardů nezávislých na přáních všech zúčastněných.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevřeni. Ustupují podstatě problému, ne nátlaku.

16.4 Příloha č. 4

Strategie zvládání konfliktů (Nakonečný, 2005, s. 208)

Horší strategie	Lepší strategie
Vyvíjíte nátlak.	Pokoušejte se přesvědčovat.
Napadáte druhé osobním způsobem.	Těžištěm učíte problém.
Pokoušíte se sám zvítězit a druhé zničit.	Hledejte společnou cestu k vyřešení problému.
Stanovíte své soudy příliš brzy.	Buďte i nadále otevřený argumentům, které vás mohou přesvědčit.
Jste upnutý na určité pozice.	Dávejte najevo svou otevřenost i pro jiná stanoviska a postoje.
Pro vás existuje jen „buď a nebo“. Jiné možnosti jsou tím omezeny.	Ať pro vás existuje „více či méně“, tedy široká paleta možností.
Pokoušíte se zlomit vůli, odhodlanost, záměr těch druhých.	Pokoušejte se druhého přesvědčit věcnými argumenty.
Záměrně druhého stresujete (např. časovým faktorem) a neopouštějete mu žádnou možnost ústupu.	Vycházejte druhému vstříc; ten pak může změnit svůj postoj bez ztráty tváře.