

# **Příspěvek k analýze konfliktů v komunikaci**

Radka Lašíková

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta technologická

Institut bezpečnostních technologií

akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka LAŠÍKOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Příspěvek k analýze konfliktů v komunikaci**

Zásady pro vypracování:

1. Sondáž orientovaná na analýzu konfliktů, vyskytujících se v komunikaci v prostředí obchodní firmy.
2. Na základě využití psychologických metod se pokusit o vyvození analyticky užitečných záchytných momentů, využitelných pro diagnostiku komunikace.
3. Poznatky zpracovat do utříděné podoby s případnými návrhy na nápravná či preventivní opatření.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Miroslav Bláha**  
Institut bezpečnostních technologií

Datum zadání bakalářské práce:

**20. února 2009**

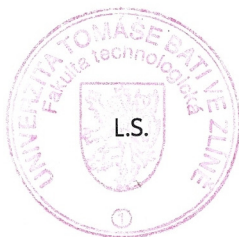
Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. června 2009**

Ve Zlíně dne 9. března 2009



doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.  
*děkan*



prof. PhDr. Vladimír Šeřík, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Tato práce je zaměřena na rozbor konfliktů v komunikaci. Cílem je navrhnout zdokonalenou metodiku zjišťování vyskytujících se konfliktů v prostředí obchodní firmy. Kritickým přístupem ke zvoleným metodikám zjišťování konfliktů jsou vyvozeny poznatky a doporučení k nejefektivnějšímu a nejúčinnějšímu zjišťování konfliktů a posuzování závažnosti konfliktů.

Klíčová slova: konflikt, komunikace, sondáž, dotazník, rozhovor

## **ABSTRACT**

This work is focused on analysis of conflicts in communication. The subject of this work is suggesting a better methodology in detection of conflicts rising in the environment of a business company. By the critical attitude towards selected methods of detection of conflicts there are deduced findings and recommendations to the most effective and most useful investigation of conflicts and appreciation of their severity.

Keywords: conflict, communication, probing, questionnaire, interview

Za inspirativní vedení a pomoc při tvorbě bakalářské práce vyjadřuji poděkování vedoucímu bakalářské práce Mgr. Miroslavu Bláhovi, za ochotu zúčastnit se výzkumu pracovníkům společnosti TESCO a SAS-servis, a také děkuji mé rodině za vytvoření výborných studijních podmínek.

Prohlašuji, že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků, je-li to uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uvedena jako spoluautorka.

V Uherském Hradišti

.....

Podpis diplomanta

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 KONFLIKT</b> .....	<b>10</b>
1.1 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ .....	10
1.1.1 Pozitivní dopady.....	10
1.1.2 Negativní dopady .....	11
1.2 ZÁKLADNÍ DRUHY KONFLIKTŮ.....	12
1.3 KONFLIKT V SILOVÉM POLI .....	13
1.4 PŘÍČINY KONFLIKTŮ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....	14
1.5 INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY PŘEDSTAV, NÁZORŮ, POSTOJŮ A ZÁJMŮ.....	15
1.5.1 Konflikty představ .....	15
1.5.2 Konflikty názorů .....	15
1.5.3 Konflikty postojů.....	16
1.5.4 Konflikty zájmů.....	16
1.6 VÝVOJOVÉ FÁZE KONFLIKTU .....	17
1.7 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ.....	17
1.7.1 Pasivita .....	18
1.7.2 Násilí .....	18
1.7.3 Delegování .....	18
1.7.4 Jednání.....	19
1.8 PRŮBĚH KONFLIKTU V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....	19
1.9 KONFLIKTY V KOMUNIKACI.....	23
<b>2 KOMUNIKACE – KLÍČ K ÚSPĚCHU</b> .....	<b>24</b>
2.1 KOMUNIKACE.....	24
2.2 KONFLIKT I Z NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE? .....	25
2.3 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE – ÚSPĚCH ZARUČEN .....	25
2.4 AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ.....	26
2.5 KOMUNIKACE A MANIPULACE PRODEJCŮ.....	27
<b>3 KONFLIKTY V MANAŽERSKÉ PRAXI</b> .....	<b>29</b>
3.1 JEDNOTLIVÉ SYSTÉMY V ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	29
3.1.1 Subjektivní řízení a vznik možných konfliktních situací.....	29
3.1.2 Objektivní řízení a vznik možných konfliktních situací .....	30
3.2 KOMUNIKACE MANAŽERA S PRACOVNÍKY .....	31
3.2.1 Styl orientovaný na postupy .....	31
3.2.2 Styl orientovaný na vztahy .....	31
3.2.3 Styl orientovaný na úkoly.....	32
3.2.4 Styl orientovaný na integraci.....	32

3.3	KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI .....	32
3.3.1	Formální a neformální vztahy .....	32
3.3.2	Vertikální a horizontální vztahy .....	33
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA KONFLIKTŮ V KOMUNIKACI .....</b>	<b>35</b>
4.1	PROVEDENÍ SONDÁŽE V HYPERMARKETU TESCO.....	36
4.1.1	Organizační struktura respondentů.....	36
4.1.2	Vyhodnocení odpovědí.....	36
4.1.3	Kritické poznámky k dotazníku a grafické vyjádření jednotlivých odpovědí .....	38
4.1.4	Konflikty v manažerské praxi .....	49
4.1.5	Konflikty prodavačů se spolupracovníky a se zákazníky.....	50
4.1.6	Odpovědi jednotlivých respondentů.....	50
4.2	ROZHOVOR VE FIRMĚ SAS-SERVIS .....	50
4.2.1	Posouzení odpovědí .....	51
4.2.2	Zhodnocení rozhovoru .....	56
<b>5</b>	<b>POZNATKY .....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Na úvod bych se pokusila vysvětlit, proč jsem si vybrala takového „negativní“ téma, jako jsou právě konflikty mezi lidmi. Člověk se dostává do mezosobních konfliktů v jakémkoliv prostředí. Většinou se na jejich vzniku podílí interpersonální (mezilidské) konflikty. V každé společnosti dochází k mnohým nedorozuměním a názorovým střetům, a právě takovéto problémy musí každý z nás, ale zejména management firmy, umět usměrňovat. Tato manažerská dovednost je velice důležitá. Zejména proto, že neřešený spor může v časovém hledisku přerůst ve velmi vážný konflikt. Jeho následky se pak mohou projevit v následující spolupráci a mohou vést k napjatým vztahům a k nižším pracovnímu výkonu.

Tato práce je vyjádřením mé snahy popsat, jak se zorientovat v problematice konfliktů a jejich výskytu na pracovišti. Měla by být sondáží do problematiky konfliktů vznikajících v prostředí obchodní firmy. Protože je první mou prací v tomto okruhu problémů, zvolila jsem hned od počátku k celé problematice i k jejímu zpracování kritický přístup, alespoň jsem se o to upřímně snažila. Pokusila jsem se o metodický přístup ke konfliktům vyskytujícím se na pracovišti, s cílem navrhnout zdokonalenou metodiku zjišťování a využití konfliktních situací k rozvoji vztahů v organizaci.

Cílem této práce je tedy nahlédnout do problematiky konfliktů v komunikaci. Výskyt konfliktů v mezilidské komunikaci je analyzován z hlediska jak hierarchických, vertikálních a horizontálních vztahů, ale také z hlediska vztahu prodávající – kupující. Poučít se z poznání takovýchto souvislostí by mělo být užitečné pro každého. Pokud totiž někdo není schopný řešit konflikty, v podstatě se izoluje do vlastního světa od všech ostatních. Nechce a následně pak ani neumí komunikovat.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONFLIKT

Slovo „konflikt“ je latinského původu a znamená pak střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Dále je ho možno definovat jako spor, srážku, soupeření, soutěžení, rozkol, nesoulad, hádku, svár, případně až rvačku dvou protichůdných sil. K velice podobným, až synonymním významům, patří i počestělý termín konkurence a konkurent, což doslova znamená vrazit do sebe či utkat se s někým. Jak uvádí Křivohlavý, v angličtině concurrent znamená soupeř, soutěží se mnou o první místo.<sup>1</sup>

Veškeré konflikty vznikají při střetu zájmů buď několika lidí anebo i našich vlastních cílů a motivů. Jedná se o různé spory, které se, ať již zcela nebo do jisté míry, vzájemně vylučují. Téměř každý si pod pojem „konflikt“ vždy představí něco nepříjemného a negativního. Podvědomě cítíme, že bychom se mohli dostat do velice nepříjemné situace, rozepře či hádky, a že nám konflikt v konečném důsledku nepřinese nic jiného než citové utrpení, bolest a možná i ztrátu našich nejbližších. Většinou tomu tak je, ale ne nezbytně. Mnohé konflikty mohou přinést i pozitivní efekty.

### 1.1 Důsledky konfliktů

#### 1.1.1 Pozitivní dopady

Lidé si většinou ani neuvědomují skutečnost, že konflikty mohou mít i pozitivní dopady. My se zde zabýváme nejznámější podobou konfliktů, které se týkají komunikační podoby interakce mezi lidmi. Většinou stačí, aby si znesvářené strany o vzniklé konfliktní situaci v klidu a otevřeně promluvili, a aby samozřejmě bylo v zájmu obou těchto stran konflikt vyřešit a dohodnout se, pokud možno, na kompromisu. Pokud bychom se chtěli naučit vytěžít ze vzniklých konfliktů to dobré, musíme se nejprve naučit efektivně komunikovat a samozřejmě i pozorně naslouchat. Právě díky efektivní komunikaci, máme šanci začít konflikt rozebírat a snažit se nalézt rozumné řešení. Při jisté míře tolerance se to může zdařit. Následně pak, můžeme dospět se svým „oponentem“ ke kompromisu nebo k reciproční

---

<sup>1</sup> KŘIVOHLAVÝ, J., 1973, ss. 24 - 26

vyvažovací výměně vzájemných ústupků a podobnému konfliktu se již příště vyhnout. Tím bychom v konečném důsledku mohli svůj vztah se soupeřem, partnerem či přítelem posílit a lépe se navzájem poznat.

Fehlau ve své publikaci „Konflikty v práci“ uvádí několik argumentů proč mohou z konfliktů vzejít také významné a pozitivní procesy:

- „Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.
- Konflikty s sebou nesou i očistné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury.
- Konflikty zostrují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob.
- Konflikty dávají podnět nadřízeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.
- Konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.
- Konflikty se postarají o změny a zabraňují »mrtvému« podniku.“<sup>2</sup>

### 1.1.2 Negativní dopady

Na konfliktní situaci někteří lidé reagují podrážděně, začnou se hádat, křičet a přehnaně hájit svou pravdu. Pokud bychom se dostali do rozepře s takovýmto agresivním člověkem nebo člověkem, který je pod tlakem a ve stresu, může se stát, že se bude snažit vyřešit konflikt nepřiměřeně hrubě, možná i násilnicky. V lepším případě musíme počítat s tím, že by z nás agresor mohl dělat hlupáky a ponižovat nás sarkastickými poznámkami. V horším případě by se pak mohl konflikt vyvíjet nečekaně surově a končit i fyzickým napadením.

Další negativní řešení různých konfliktů je jejich zatajování. Méně sebevědomí lidé mohou na konflikt zareagovat tak, že o vzniklé situaci nebudou mluvit, následně jsou pak nevrlí, mohou se cítit ublíženě, frustrovaně a dokonce si můžou přestat vážit sebe sama. Neměli bychom tedy vzniklé konflikty zatajovat a uzavírat se sami do sebe tak, že na nás naši nejbližší sice poznají, že něco není v pořádku, ale nedozví se, co je špatně. Podle mého názoru je právě zatajování konfliktů to nejhorší, co lidé mohou udělat.

---

<sup>2</sup> FEHLAU, E., 2003, ss. 28

Rozdílné postoje ke vzniklému konfliktu vypovídají mnoho o naší povaze. Většinou všichni reagujeme na konflikty stále stejným, odvážím se říci, naučeným nebo odpozorovaným způsobem. Odpozorovat jejich řešení se lidé naučí nejvíce v rodině, dále pak mezi spolužáky či kolegy v práci a snaží se je napodobovat. Výše popsané možnosti řešení konfliktních situací jsou negativní a nepřinášejí žádný význam.

## 1.2 Základní druhy konfliktů

„Podle počtu zúčastněných osob můžeme konflikty rozdělit do čtyř tříd:

- intrapersonální konflikty - vnitřní, intrapsychické, osobní konflikty jedné osoby;
- interpersonální konflikty - konflikty mezi dvěma lidmi;
- skupinové konflikty - konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí;
- konflikty mezi skupinami - konflikty mezi dvěma skupinami lidí.“<sup>3</sup>

Intrapersonální, neboli vnitřní, konflikty probíhají, jak již název napovídá, v nitru jedince. Jedná se v podstatě o rozkol několika jeho subjektivních názorů, představ, cílů, motivací, potřeb, atd. Člověk je nucen bojovat sám se sebou, když má o něčem důležitém rozhodovat a neví, která možnost je nejlepší. Tato nerozhodnost může vyústit v nejistotu a pochybnosti o sobě samém. Například psychoanalytik Sigmund Freud vycházel ze svých hypotéz, že lidský organismus je ovládán slastí (libido). Tím pádem se snažíme dělat to, co nám přináší největší slasti. Jenže realita je mnohdy složitější. V reálné společnosti je například porušení etických pravidel sankcionováno. Lidé proto musí kontrolovat své touhy po slasti. Freud aplikoval intrapersonální konflikty do podoby sexuální touhy a usměrňujících společenských norem a mravů.

Interpersonální konflikty jistě každý z nás prožil, ať již se svými nejbližšími či cizími lidmi (např. v obchodě, na ulici, atd.). Každý člověk je jedinečný, a naše názory, cíle a hodnoty, se mnohdy neshodují s postoji jiných lidí. Nejtypičtější příklad je dítě a rodič. Vezměme si např. dceru, která se ještě nechce vázat na jednoho partnera a chce si užívat života dokud je mladá, ale rodiče jí neustále radí, ať už se usadí.

---

<sup>3</sup> KŘIVOHLAVÝ, J., 1973, ss. 28

Konflikty uvnitř skupiny probíhají opět na základě odlišných představ a názorů jednotlivých členů. Nelépe tyto konflikty můžeme pozorovat v jednotlivých politických stranách. Pokud určitá politická strana zastává názor, který se ovšem neshoduje s názorem dvou nebo tří členů, musí řešit vcelku vážný problém. Zvláště pokud tito dva či tři členové mají v úmyslu „emigrovat“ k opozici, mohou dokonce ovlivňovat veškerá hlasování. Současná politická situace, kdy veškerá hlasování těchto „přeběhlíků“ (jak je média nazývají) hovoří za vše a nevyžaduje bližší vysvětlování.

A koneckonců i konflikty mezi skupinami lze dokonale aplikovat do politiky. Stačí se podívat na věčný souboj koalice a opozice, ať už se jedná o zavedení poplatků do zdravotnictví nebo rovnou sazbu daně, atd.

### 1.3 Konflikt v silovém poli

Vzájemné působení vnitřních sil v člověku Křivohlavý označuje jako „protichůdné působení zhruba stejně velkých sil v daném individuálním životním poli.“<sup>4</sup> Na základě působení těchto sil psychologové rozeznávají tři druhy intrapersonálních konfliktů.

- 1) Člověk se rozhoduje mezi dvěma cíli s pozitivními hodnotami, které ho přitahují a lákají. Ve skutečnosti se ale musí rozhodnout pro jeden z nich. Příkladem může být rozhodování, zda jít do kina či do divadla.
- 2) Člověk se rozhoduje mezi dvěma cíli s negativními hodnotami, kdy se musí rozhodnout ze dvou negativních možností. Většinou lidé zvolí menší zlo a konflikt je vyřešen. Příkladem může být rozhodování dítěte, zda pomáhat matce s vařením nebo otci s prací na zahradě.
- 3) Daný cíl má jak kladnou, tak i zápornou hodnotu. Konflikt spočívá mezi přitažlivostí cíle a negativní hodnotou překážky, jež se vyskytuje na cestě k dosažení cíle. Příkladem může být touha studenta uspět u zkoušky (kladná síla, jež ho přitahuje), ale překážku tvoří záporné síly (nutnost strávit určitý čas doma a učit se).

---

<sup>4</sup> Křivohlavý, J., 1973, ss. 71

## 1.4 Příčiny konfliktů v pracovním prostředí

Při pracovním procesu jsou důvody ke konfliktu zejména:

- **V rozdílném vnímání jednotlivých problémů:** jeden problém může být vnímán různými pracovníky mnohdy odlišně. Pro někoho je naprosto neřešitelný, pro jiného je jeho vyřešení otázkou několika minut. Odlišně může být pohlíženo na vedoucího pracovníka a na jeho výkony. Rozpory mohou spočívat v odlišných zkušenostech, znalostech anebo také různou měrou zainteresovanosti do daného problému. Umění správně vyhodnotit závažnost problému záleží zejména na míře informovanosti o dané skutečnosti a na schopnosti pohlížet na problém z různých úhlů pohledu.
- **Rozdíly v motivech a cílech:** jednomu zaměstnanci záleží na úspěchu firmy a na její prestiži, jiný plní pouze zadané úkoly a chodí do práce s nechutí. Oba by se velice často dostávali do sporů zvláště, pokud by byli na stejném pracovním místě.
- **Neslučitelnost společenských rolí:** každý pracovník musí zastávat najednou i několik společenských rolí - kolega, zároveň vedoucí oddělení, podřízený vrcholovému vedení, specialista na technologii atd. Nejvíce jsou konfliktu rolí vystaveni vedoucí pracovníci na jakékoliv úrovni. Například zaměstnanci očekávají od svého mistra naprosto něco jiného než vedení. Pokud mistr vyhoví vedení firmy, může dojít ke konfliktu s jeho podřízenými. A naopak, pokud se bude snažit prosadit zájmy svých podřízených, dostane se do rozepře se svým nadřízeným.
- **Touha po uznání:** pokud někdo pocítuje nespravedlnost při rozdělování odměn, uznání, či různých privilegií, často ho naplňuje závist a nevraživost. Dochází k intrikám, pomluvám a vznikají konflikty. Postižení jedinci jsou narušováni ve svém sebepojetí a tím v sebehodnocení. Mohou trpět pocití méněcennosti nebo nadřazenosti, citovou a sociální deprivací.
- **Mezilidské vztahy:** vztahy na pracovišti mohou být až nepřátelské, pokud spolu pracovníci nevycházejí z důvodů rozdílného chování, postojů a názorů (drzé, vyzývavé chování). Největší problémy se vztahy na pracovišti pocítují zejména zdravotně postižení, nově přijatí pracovníci, či naopak staří lidé.
- **Změny v zaběhnutých systémech a rutině.**

## 1.5 Interpersonální konflikty představ, názorů, postojů a zájmů

### 1.5.1 Konflikty představ

„Představy představují základní materiál lidského uvažování. Jsou v pozadí pojmů a logického myšlení“<sup>5</sup>, a vznikají na základě vnímání. Každý jedinec si vytváří individuální představy podle toho, co viděl, slyšel či prožil. Výsledkem je pak odlišný pohled několika lidí na jednu a tutéž věc. Lidé vnímají okolí odlišně také na základě různých, od sebe odlišných, názorů. Různé pohledy a názory na svět kolem sebe způsobují hlavně naše zkušenosti a naše motivace, protože právě motivace způsobuje to, že si určitých skutečností všímáme více než ostatních. V podstatě se dá říci, že vidíme a slyšíme jen to, co chceme. Vyhledáváme pouze pro nás atraktivní témata.

Při zpracování podnětů hraje důležitou roli i fantazie, která (jak definuje Křivohlavý) dodává smysl tomu, co se zdá na první pohled nesmyslné či beze smyslu. Konfliktům představ zabraňuje například věda, která přesně vymezuje významy slov. Jak již bylo zmíněno, velice důležitou roli při předcházení konfliktů hraje správná komunikace. Je třeba brát v úvahu, že příjemce našich informací o nich nemá stejnou představu jako my. Proto, abychom předešli konfliktům představ, je třeba jasně a srozumitelně informaci sdělit a ověřit si, zda a jak nám druhá strana rozumí.

### 1.5.2 Konflikty názorů

S těmito konflikty se ve společnosti setkáváme mnohem častěji než s konflikty představ, postojů či zájmů. Rozdílné názory vznikají na základě různých preferencí a přikládání důležitosti jednotlivým kritériím či hodnotám. Pokud se nám stane, že se dostaneme do střetu různých názorů, je vhodné tázat se odborníka na danou problematiku. Křivohlavý uvádí vynikající příklad, jak společnost vyřešila konflikty názorů zaváděním norem, včetně norem morálních, různých zákonů, předpisů a nařízení.

---

<sup>5</sup> KŘIVOHLAVÝ, J., 1973, ss. 284

### 1.5.3 Konflikty postojů

Veškeré události, jež se nám stávají, a lidé, se kterými se dostáváme do styku, se nás všech nějakým způsobem dotýkají, ať už jsou nám příjemné či ne. Na vše v podstatě reagujeme s určitým emocionálními (citovými) prožitky. Z pohledu vědců zaujímáme určité postoje tehdy, pokud máme na mysli názor zabarvený právě tímto osobním citovým vztahem.<sup>6</sup>

Všeobecně známou zkušeností z vývoje sporu dvou lidí je, že čím silnější je argumentace jednoho, tím houževnatější je odpor druhé strany. Následně spor eskaluje a přechází z roviny argumentací fakty na osobní pole – urážky. V takovém případě diskutujícím nešlo o spor dvou odlišných názorů, ale o střetnutí odlišných postojů.

Ve sporu názorů lze snadno argumentovat na základě podložených faktů, kdežto střet postojů bývá ovlivněn citovou zainteresovaností. Postoje jsou ovlivňovány naší minulostí, zejména sociálním vlivem prostředí na naši osobnost, který ovlivňuje naše chování. Při postojových konfliktech jsou lidé daleko citlivější a spíše než na fakta, se zaměřují na neverbální projevy oponenta.

### 1.5.4 Konflikty zájmů

Hovoříme-li o zájmech, máme na mysli motivaci, což je proces, ve kterém se mobilizuje vnitřní energie člověka a jeho činnost se zaměřuje na určitý cíl. „Proces motivace vzniká z určitých rozporů, které se vztahují k fyziologii organismu a k dynamice psychického dění. Člověk se v podstatě snaží obnovit ztracenou rovnováhu (fyziologickou nebo psychickou), tím, že odstraní tyto rozpory. Ztráta rovnováhy se projevuje stavem, který nazýváme potřebou.“<sup>7</sup> Konflikty pak nastávají tehdy, když několik lidí chce totéž, ale jen jeden to může dostat. Klasická situace by se dala popsat tak, že nikdo nechce ustoupit. Je ovšem paradoxní, že nastává i opačná situace, při které si lidé dávají přednost a každý chce spornou věc přenechat druhé osobě.

Jednotlivé kategorie těchto konfliktů, jejichž zde uvedený výčet ani není úplný, se samozřejmě mohou ovlivňovat, propojovat a navazovat na sebe.

---

<sup>6</sup> K bližšímu vysvětlení použiji obrazného přirovnání a následně příkladu Křivohlavého, který lidské postoje přirovnal k měření teploty. „Člověk měří, do jaké míry ho to, co vnímá, zahřeje. Při tom jde i zde o dvourozměrnou dimenzi, kde teplo přitahuje (rozehřeje např. tím, že se nám to líbí) a kde zima odpuzuje (zmrazuje náš vztah).“ - KŘIVOHLAVÝ, J., 1973, ss. 294

<sup>7</sup> POKORNÝ, J., 2004, ss. 32 - 33



## 1.6 Vývojové fáze konfliktu

Jakékoliv konflikty se vyvíjejí v čase a mají určitý průběh a intenzitu. Z praktického hlediska je dobré umět jednotlivé fáze konfliktu rozpoznat a následně pak zcela vyvrátit nebo alespoň regulovat a usměrňovat. Jednotlivé fáze a intenzitu konfliktu zaznamenal Jiří Plamínek ve své publikaci „Jak řešit konflikty“.

Před rozvojem konfliktu (tj. stav klidu, neboli 0. fáze) se pokaždé objeví příznaky vznikajícího a rostoucího konfliktu. Tyto příznaky jsou 1. fází vývoje konfliktu. V této fázi je konflikt snadno řešitelný. Pokud ovšem tyto varovné příznaky zůstanou bez povšimnutí, vyvinou se ve „stále přítomné odlišnosti (2. fáze)“. V této fázi začíná konflikt narůstat v problémové spory. Zůstane-li konflikt opět bez povšimnutí, mohou se odlišnosti „vyvinout v polaritu (3. fáze)“ a pracovní nebo věcné problémy se stávají interpersonálními konflikty, jsou zosobňovány. Ve 4. fázi přerůstá konflikt v „separaci“, kdy spolu znesvářené strany přerušují styky a konflikt tak vstupuje do krize, která může být konečným stadiem konfliktu. Pokud spolu oponenti musí nadále spolupracovat, následuje 5. fáze, tzv. „destrukce“, jež může mít katastrofální likvidační následky a způsobit zhroucení budoucích pracovních aktivit či plánů. Následuje 6. fáze, tj. „stav vyčerpání“. Konflikt se může vyvinout i tak, že přejde přímo od separace k vyčerpání, což je pro podnik příznivější, neboť nezpůsobí kolaps systému a následně se dostane do 7. fáze („latence“), která může časem přejít na začátek - do „stavu klidu a stability (0. fáze)“<sup>8</sup>.

**V příloze 1. je graficky znázorněn průběh a intenzita konfliktu v čase.**

## 1.7 Možnosti řešení konfliktů

Jak se zmiňuje Jiří Plamínek ve své publikaci „Řešení konfliktů a umění rozhodovat“, zkoumali možné řešení konfliktů jak historikové, tak i etologové, studující chování zvířat. Nejjednodušší je nedělat nic a čekat, že se konflikt vyřeší sám i při jejich nečinnosti

---

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J., 2006, ss. 30 - 31

(zejména u zvířat). Aktivní účast a snaha vyřešit vzniklý konflikt je víceméně pojata jako soutěžení mezi účastníky<sup>9</sup>.

### 1.7.1 Pasivita

Existují nezávažné konflikty, které se někdy mohou vyřešit „samy od sebe“, jak se říká časem. Tzv. pasivita je ovšem velice neefektivní, protože se na řešení musí čekat, mnohdy je také nevhodná a její výsledek pro účastníky konfliktu nepříznivý. „Jsou však případy, kdy nečinnost je tím nejlepším řešením. Brouk, který předstírá, že je mrtvý, řeší nemožnost uniknout nebezpečí právě nečinností, tedy způsobem, který vyšel vítězně ze zkoušky přírodním výběrem.“<sup>10</sup> Stejně tak i někteří lidé mají přirozený sklon před konflikty utíkat a hrát „mrtvého brouka“. A narozdíl od zvířat to může mít fatální následky. Dokladem toho může být člověk, který se při zjevných příznacích choroby odmítá dát lékařsky vyšetřit.

### 1.7.2 Násilí

Násilná řešení sporů jsou řešení zcela nevhodná a rozhodně nepatří k pozitivnímu řešení konfliktů. Násilí bychom mohli rozdělit na fyzické, které lze vystupňovat např. od pohlavku, znásilnění až po válečný konflikt, a psychické. Psychické násilí je mnohem zákeřnější a záludnější než fyzické, jelikož je často méně zřetelné a tudíž se s ním lze potýkat jen stěží. Mezi typické psychické násilí patří např. vydírání či slovní urážky, napadení a ponižování.

### 1.7.3 Delegování

Lidé, řešící složitý spor či konflikt se mohou obrátit pro pomoc k nějaké vnější kvalifikované autoritě, která rozhodne za ně. V podstatě jí dávají právo vynést rozsudek za ně. Nejtypičtější autoritou, na kterou jsou delegována práva rozhodovat o sporech, jsou soudci, kvalifikovaní experti či znalci, ale také rodiče a nadřízení. „Z hlediska procesu je klíčové, zda se vnější autorita při rozhodování řídí pouze svým vlastním úsudkem, nebo zda je při rozhodování povinna respektovat určitá předem daná pravidla (např. literaturu, existující precedens nebo předepsaný rituál).

---

<sup>9</sup> V tomto smyslu je soupeření – rivalita, na rozdíl od soutěžení – kompetice, provokováním nebo setrváváním v konfliktu.

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J., 1994, ss. 18

Zřejmou nevýhodou jakéhokoliv mocenského řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky. Pravděpodobnost, že se protistrany ztotožní s takovým rozhodnutím, je menší, než když rozhodují samy.“<sup>11</sup>

#### 1.7.4 Jednání

Jednání, neboli aktivní řešení konfliktů diskusí, je pravděpodobně nevhodnější a neúčinnější řešení sporů. Mezi typické výhody tohoto stylu řešení konfliktů patří to, že účastníci samy rozhodují o průběhu vyjednávání, kontrolují proces jednání a snaží se dosáhnout výsledku - dohody, s níž bude spokojená většina zúčastněných stran. Snad nejdůležitější podmínkou pro úspěšná jednání je vzájemná tolerance a ohleduplnost při vysvětlující diskusi. Diskuse musí spočívat v rovnoprávném postavení zúčastněných stran a rovněž v rovnoprávné výměně informací. Tento postup umožňuje nashromáždit velké množství názorů, informací a návrhů řešení. Mezi nevýhody jednání patří jeho zdlouhavost a nepřipravenost účastníků k diskusi. Častým problémem je také to, že se účastníci diskuse nemožou shodnout na vhodném řešení. Tudíž může být v některých případech vhodné zapojit do sporu neutrálního a nezaujatého člověka, který se dívá na problém z jiného úhlu než účastníci. S jeho přítomností však musí souhlasit všichni účastníci diskuse a navíc toto místo musí být obsazeno člověkem, jemuž všechny strany důvěřují. Významnými schopnostmi, projevujícími se při jednání a vyjednávání sporů, jsou zvláště argumentační dovednost a přesvědčovací schopnosti. U protistrany se však na každý projev jednání může objevit ego-obranná reakce, například v podobě negativismu, který je sám o sobě konflikto-tvorným chováním.

### 1.8 Průběh konfliktu v pracovním prostředí

Konflikt se v čase vyvíjí a nabírá na intenzitě. Je schopen na sebe nabalovat mnohé další skutečnosti, které přispívají k jeho rozvoji. Není to tedy jen nějaká náhle vzniklá situace, kterou management musí řešit, jakmile vypukne. Konflikt je možno chápat jako určitou konstelaci podnětů či okolností. Ale také jako určitý proces, v němž existují jisté podmínky, které podněcují jeho vývoj. Před tím, než konflikt vznikne, prochází několika fázemi.

---

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, J., 1994, ss. 19

Management by měl proto tyto fáze sledovat a již v raném vývoji usměrňovat a řídit, jelikož příliš mnoho konfliktů, stejně jako jejich neřešení organizaci ubližuje.

### Fáze I. Vznik opozice, popř. dalších spouštěcích podmínek

Prvním a nutným podnětem ke vzniku konfliktu je existence opozice. Samozřejmě, že spouštěcími faktory mohou být další podmínky, které ale nemusí konflikt nutně odstartovat. Patří sem zejména tyto skutečnosti:

- **Struktura organizace** a skutečnost, že pracovníci jsou při výkonu své práce závislí na výkonu práce jiných lidí. Ke vzniku konfliktu v pracovní sféře přispívá také nejasné vymezení odpovědnosti, pravomoci, nutnost dělit se o omezené zdroje (materiál, pracovní prostor, limitované finanční prostředky), atd.
- **Komunikace** může být také spouštěcím faktorem konfliktu, a to zejména v případech, existuje-li komunikační šum a chaos, nedostatek informací či zahlcení informacemi a působí-li jazykové bariéry.
- **Osobnostní impulsy**. Pokud se člověk dostane do konfliktu, je to zejména proto, že buď k němu sám dal impuls, nebo vstoupil do určité konfliktní interakce nebo situace. Čakrt ve své publikaci „Konflikty v řízení a řízení konfliktů“ uvádí, že se dostáváme do konfliktních situací v podstatě sami. Opírá se o fakt, že každý účastník konfliktu k jeho vyhrocení svým způsobem přispěl. Při pohledu do vlastního nitra objeví člověk část svého „já“, která při vzniku konfliktu hrála podstatnou roli. „Spouštěcím mechanismem konfliktu je to, že my jej připustíme. Nic více a nic méně. Konflikt není konfliktem, dokud z něj konflikt neučiníme.“<sup>12</sup> S tímto tvrzením bych si dovolila polemizovat. Samozřejmě, pokud nějaký konflikt připustíme, stáváme se automaticky jeho součástí. Ovšem jistě existují situace, kdy se člověk může dostat do konfliktu nikoliv svojí vinou. Například, je-li obětí pomluv a lží, a ostatními lidmi tudíž zatracován či dokonce obviněn ze zločinu. V takovémto případě se již snaha uvést skutečnosti na pravou míru může setkat s nepochopením, neochotou naslouchat a tím pádem i s možným konfliktem.

---

<sup>12</sup> ČAKRT, M., 2000, ss. 21

- Ke vzniku konfliktů v organizaci přispívá i dnešní turbulentní, měnící se **nejisté prostředí**. To klade na lidi vysoké nároky, a ti si mnohdy ani neuvědomují dopady svých aktivit na ostatní.

Pokud se na pracovišti objeví některé tyto skutečnosti či jejich kombinace, musí manažer počítat s možným konfliktem. Samozřejmě, nejlepším způsobem jak snížit pravděpodobnost vzniku konfliktu je redukovat tyto situace, což ale vždy není možné.

## Fáze II. Vnímání a vznik nepřátelství

Jestliže jsou „spouštěcí faktory“ popsané ve fázi I. natolik silné, tudíž schopné vyvolat pocit stresu či verbálního napadení, zesměšnění či urážky, je velká pravděpodobnost, že nastane konflikt. Ke vzniku skutečného konfliktu je zapotřebí, aby se člověk do rozporu emocionálně zaangažoval. V této chvíli jsou lidé nuceni jednat a bránit se, tak vznikají neskrývané spory, jež probíhají současně ve dvou rovinách:

- **Předmětná rovina** se vztahuje na konkrétní podnikové skutečnosti, určité téma, situaci či předmět. Jedná se například o nekázeň nebo neoprávněné užití podnikových zdrojů.
- **Emocionální rovina** způsobuje negativní postoje k oponentovi. Díky této skutečnosti, může dojít ke zkreslenému posuzování protistrany a veškeré její návrhy a úmysly mohou být brány jako výpad proti nám. Dle mého názoru, jsou konflikty přiřizovány skrytým vyjadřováním negativního cítění vůči druhým lidem a snaze mít navrch. Objevuje se tak nepřátelský postoj vůči protistraně, čímž konflikt přechází do další fáze svého vývoje.

## Fáze III. Jednání, otevřený boj.

Tato fáze se liší od předchozí tím, že se u zneprátelených stran objevují plánované a cílevědomé tendence zmařit snahy a plány protivníka. Tyto kroky jsou podnikány zejména kvůli tomu, že se jeden účastník konfliktu cítí případnými cíly druhé strany ohrožen, a v podstatě se ho snaží frustrovat. Dochází tak k otevřenému konfliktu. Snahy o usměrnování a řízení daného konfliktu probíhají většinou až v této fázi. Tím se ovšem výrazně

snižuje naděje na jeho vyřešení. Pokud se snažíme konflikt vyřešit, musíme se zaměřit zejména na:

- **Předmět sporu** a zda jsou strany ochotny přistoupit ke kompromisu.
- **Rizika** a co je v sázce. Šance na vyřešení konfliktu se snižují s vysokým rizikem a vyšší možností ztráty.
- **Vzájemný vztah** a závislost oponentů. Jedná se o závislost, kdy jedna strana může získat jen na úkor druhé strany. Pokud si oponenti vzájemně konkurují, např. dva podniky chtějí získat do pronájmu vhodně situovanou prodejnu či pracovníci potřebují finanční prostředky na různé účely (výrobu a propagaci). Oponenti mají společné cíle (finanční prostředky), jež se vzájemně vylučují, a konflikt se pak usměrňuje velice obtížně. Naopak, pokud jedna strana získá, aniž by druhá musela ztratit, je zde velká pravděpodobnost vyřešení konfliktu.
- **Pevnost a trvalost vztahu.** Čím delší mají oponenti vzájemný vztah, tím spíše k sobě budou ohleduplnější. Manažerská práce vyžaduje vzájemnou spolupráci, tudíž vedoucí pracovníci mají sklon starat se o potřeby a zájmy druhé strany.
- **Struktura stran.** Konflikt je velice obtížně zvládnutelný, pokud jednáme s protistranou, která je labilní, nejednotná a pracovníci či členové nejsou nijak organizováni pevným vedením. Na druhé straně, pokud je vedení strany schopno rozumně projednávat dané možnosti, zajistit, že přijaté dohody a podmínky dodrží, konflikty se řeší snáze.
- **Přítomnost třetí strany.** Účastníci konfliktu mívají často sklony dávat volný průběh emocím. Díky tomu nejsou schopni racionálně uvažovat a zpracovávat přijaté informace. Již pouhá přítomnost neutrální třetí strany přispívá k redukcí a eliminaci emocionálních projevů a osobních útoků. Třetí stranou může být např. konzultant, který řeší předmět sporu.
- **Dosavadní vývoj konfliktu.** Pokud jedna strana škodí mnohem intenzivněji a zákeřněji druhé straně, konflikt je tak nevyvážený a hůře řešitelný, než kdyby obě strany byly na stejné úrovni a jednaly „fair“.

## **Fáze IV. Výsledky**

Každý konflikt má nějaké výsledky či dopady. Ty mohou být (jak již bylo uvedeno dříve) buď pozitivní (např. vyšší výkonnost, stimulace) nebo negativní (nižší angažovanost v pracovním procesu).

### **1.9 Konflikty v komunikaci**

Konflikty mohou vyplývat ze způsobu sdělování (kódování a dekodování, sdělování neúplných informací, nedokonalé informační konzervy, informačního šumu, atd.). Nejnápadněji působí konflikty vyplývající z názorového nesouhlasu, nesouladu postojů atp., jsou-li odlišnosti manifestovány. Tím jsou i komunikovány. Jedině tak je možno nenáhodným způsobem dospět k řešení. Opačný stav, kdy konflikt zůstává latentní a není manifestován – a komunikován, velmi ztěžuje, až zcela znemožňuje řešení.

## 2 KOMUNIKACE – KLÍČ K ÚSPĚCHU

### 2.1 Komunikace

Komunikace je chápána jako přenos nebo výměna informací mezi dvěma nebo více jedinci.<sup>13</sup> Přitom většinou máme na mysli sociální komunikaci, která je základním prostředkem vzájemného dorozumění mezi lidmi.<sup>14</sup> Samozřejmě i nedorozumění a sporů. Už to nám jednoznačně ukazuje na častý původ konfliktů, z nichž některé vyvěrají přímo z komunikačního procesu, jiné z formulací, obsahu sdělení, z doprovodné interakce formou neverbálního sdělení atd. Přitom si jsme vědomi, že komunikace není lidskou výsadou, ani není jen vnitrodruhovou záležitostí.

Obecně lze komunikaci rozdělit na verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní). Do neverbální komunikace patří veškeré projevy, z nichž jsme schopni vyčíst postoje a názory druhých, jedná se zejména o body talk (řeč těla). Komunikace mezi lidmi existuje naprosto všude. Lidé mohou komunikovat, aniž by o tom věděli. Například novorozeňata svým způsobem komunikují s okolím, a to tak, že na pocity nelibosti (hladu, strachu) reagují pláčem.

Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace, do níž se přidávají významné souvislosti dějů minulých i budoucích – třeba v podobě výhledů, aspirací aj. V ní lidé zúročí, ale také se nechají svazovat svou minulostí, dřívějšími zkušenostmi, postoji, kulturními návyky a spoustou s tím spojených faktorů a vlivů. Z toho vyplývá, že akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem, jak to bylo řečeno a jak si zúčastněná osoba vykládá to, co bylo řečeno. Díky tomu si dva jedinci naslouchající témuž sdělení mohou často vyložit jeho význam velmi odlišně.<sup>15</sup>

Prostřednictvím komunikace si sdělujeme různé informace. Informace je v podstatě zpráva o nějaké věci, jevu nebo situaci. Dále by se dalo informaci definovat jako snížení neurčitosti v důsledku získaného sdělení. Lidský mozek bývá často přirovnáván k počítači, což vystihuje činnosti mozku vcelku výstižně. Zpracování dat a převod do tvaru ucelených informací funguje v mozku obdobně jako počítač.

---

<sup>13</sup> NOVOTNÝ, Z., a kol., 2003, ss. 200

<sup>14</sup> POKORNÝ, J., 2004, ss. 35

<sup>15</sup> DeVITO, J., 2001, ss. 20



## 2.2 Konflikt i z neverbální komunikace?

Mezi typickou neverbální komunikací patří držení těla, výraz obličeje (hlavně očí), gesta a dokonce i oblečení. Mezi nejdůležitější a nejčitelnější neverbální komunikací patří výrazy obličeje, které doprovází rozhovor vždy, dokonce i když si to člověk neuvědomuje.

V celém průběhu interakcí s druhými náš obličej komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména naše emoce. Někteří autoři, na základě svých experimentálních zjištění tvrdí, že mimika dokáže vyjádřit nejméně osm následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor (znechucení), opovržení a zájem.<sup>16</sup>

Můžeme komunikovat pomocí dotyků a gest, ale ani si neuvědomujeme, jak komunikujeme v jiných rovinách pomocí nastavení a orientace částí těla, intonací hlasového výrazu, svým oblečením, volbou řečových výrazů atd.

Samozřejmě, i z jiné neverbální komunikace určitě může vzniknout konflikt. Stačí se zaměřit, dejme tomu, na děti ze základní školy. Bohužel je typické, že se dítě s jinou barvou pleti, dítě nemoderně oblékané nebo i trošku obézní stává terčem posměšků svých spolužáků. U malých dětí je tato reakce asi způsobena také jejich bezprostředností. Ale i dospělého člověka může vyprovokovat ke konfliktu dokonce pouhý pohled na někoho jiného. Stále častěji slyšíme o výtržnostech mezi fanoušky na fotbalovém utkání. Lidé vyjadřují svým oblečením a barvami náklonnost k jednomu týmu, což fanoušky druhého týmu irituje natolik, že jsou schopni na základě těchto odlišných preferencí, člověka surově napadnout. Dokonce i rasismus je založený na neverbální komunikaci: stačí když se člověk liší barvou pleti.

## 2.3 Efektivní komunikace – úspěch zaručen

Efektivně komunikovat neumí každý. S tímto „darem“ se člověk nenarodí, naopak, musí se ho naučit, což ale není snadné. Musíme se mimo jiné naučit trpělivosti, abychom byli schopni podrobně vysvětlit naše myšlenky a záměry. Jenže komunikace není jen o mluvení. Zahrnuje v sobě i přijímání informací, názorů, upozornění a jiných signálů druhé osoby. Je

---

<sup>16</sup> DeVITO, J., 2001, ss. 127 - 128

tedy také důležité, abychom jí dokázali naslouchat a přijímat její názory bez jakékoliv předpojatosti a často cenzurního souzení, zda jsou dobré, či špatné. Jedině tak se může vytvořit rovnovážný vztah a otevřená, upřímná konverzace, která vede ke vzájemnému porozumění.

## 2.4 Aktivní naslouchání

Naslouchání je ve své podstatě umění. Mnozí lidé jsou výbornými mluvčími (vysíláči informací), ale jako přijímači selhávají. A právě kvůli neefektivnímu naslouchání mohou vznikat interpersonální konflikty. Dále se pokusím poskytnout několik rad, jak se v naslouchání zdokonalit.

V průběhu komunikace je důležité dávat najevo, že druhou osobu posloucháme a snažíme se jí porozumět. Čímž v podstatě vyjadřujeme, že to co říká je pro nás důležité a jsme ochotni jí popř. pomoci. V průběhu aktivního naslouchání je důležité zejména udržování očního kontaktu, poskytování zpětné vazby a vcítění se do pocitů druhé osoby. Jestliže posluchač stíhá současně poslouchat partnerovy problémy a odpovídat na e-mail, je zřejmé, že ho tyto problémy moc nezajímají. Když lidé někomu sdělují různé informace, vyžadují, aby je ostatní poslouchali a rozuměli jim. Role posluchače je také mnohdy obtížná, jelikož vyžaduje zejména soustředění, ochotu druhému pomoci a poradit. Následně, pokud přijímáme nějaké důležité informace, je dobré poskytnout mluvčímu zpětnou vazbu. Abychom nejlépe dali najevo, že informacím rozumíme a že jsou pro nás důležité, je vhodné některá klíčová slova zopakovat. Pokud je nám něco nejasné, neměli bychom se bát na jakékoliv nejasnosti zeptat, a dát tím najevo snahu daný problém pochopit.

Jiří Plamínek ve své publikaci „Řešení konfliktů a umění rozhodovat“ shrnuje efektivní naslouchání, a zároveň tak předcházení konfliktů, do následujících bodů:

- 1) **Respektovat druhé a jednat s nimi s úctou.** Každý člověk je jedinečná osobnost a pokud s někým jednáme, musíme jej také respektovat a jednat s ním na úrovni. Pro začátek postačí pokud mu budeme věnovat dostatečnou pozornost, zapamatujeme si jeho jméno, postupně můžeme ocenit jeho znalosti a dovednosti.
- 2) **Dbát o důstojnost druhých.** Ať již s námi lidé jednají jakýmkoliv způsobem, neměli bychom je zesměšňovat a pokořovat. Takovéto jednání nikdy nevede ke zdár-

nému výsledku a zesměšněný člověk se jistě za toto, pro něho nedůstojné, jednání bude chtít pomstít.

- 3) **Projevovat zájem o druhé.** Čím více informací získáte o partnerovi či oponentovi, tím se razantně zvětšuje šance ovlivnit jej a prosadit tak své cíle.
- 4) **Vžítí se do druhých.** Schopnost vcítit se do pocitů partnera a pohled na podstatu problému jeho očima velice usnadňuje komunikaci a předchází mnohým nedorozuměním.
- 5) **Nenapravovat druhé.** Mýlit se je lidské a proto bychom měli být k chybám druhým ohleduplní. Strategické je upozorňovat na jejich chyby nepřímou a tolerantně. Velice nevhodné je vpálit partnerovi agresivně chybu do tváře. Jednak by takovéto chování mohlo být pro partnera ponižující a následně by se mohl ve svém tvrzení již z principu upevnit.
- 6) **Dát druhým prostor.** Pokud projevíte zájem o názory a postoje partnera, zvýšíte tak jeho sebevědomí a úctu k vám, coby kolegovi.
- 7) **Být opravdový.** Bezpochyby, nejúspěšnější v komunikaci je ten, kdo projevuje upřímný zájem o ostatní lidi a snaží se vyřešit s nimi daný problém.

## 2.5 Komunikace a manipulace prodejců

Obecně platí, že čím sympatičtější obchodník, tím lépe se u něj nakupuje. Většina firem právě této myšlenky zneužívá a posílá ke svým zákazníkům mužského pohlaví mladé atraktivní obchodnice a k zákaznicím sympatické obchodníky – muže. Další zástupci jsou také určeni pro manželské páry. Pro prodejce je tedy velice důležité, aby u zákazníka vyvolal pocit, že je jeho přítel. Důvodem k takovému jednání je to, že „vzbuzení sympatií tlumí ostražitost. Ve hře je kalkulace s prvním dojmem, promyšlená komunikace doplňky (vizitky, grafický design letáků, apod.), komunikace zevnějškem a ovlivnění druhého takovými atributy, jakými jsou věk nebo přitažlivost.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> VYBÍRAL, Z., 2008, ss. 81

Mnohdy se prodejci ubírají k dezorientaci zákazníků, ten se pak neumí sám rozhodnout, čehož okamžitě využije prodejce a nabídne mu východisko v podobě „profesionálních“ rad. Vybíral, na základě výzkumů z roku 2002 (Rushkoff), uvádí několik příkladů matení zákazníků designéry hypermarketů. Nejzákladnější a nejčastěji nakupované zboží je umístěno do zadních částí obchodních domů, aby byl zákazník nucen projít veškerý nabízený sortiment. V určitých místech se tempo zákazníků při nákupu zpomaluje a právě tam prodejci umísťují zboží, které chtějí prodat. Matení probíhá také v důsledku neustálého přemísťování zboží či velikosti a nepravidelných prostor nákupních domů.

Pokud je zákazník takto zmanipulován prodejcem, mnohdy si koupí zboží, které v podstatě vůbec nepotřebuje a nechce jej. To může způsobit intrapersonální konflikt, který zákazníka odradí od dalšího nákupu a důvěry v taktiky prodejců.

### 3 KONFLIKTY V MANAŽERSKÉ PRAXI

Mezi významnými manažerskými dovednostmi, jejichž rostoucí význam podle Čakrta potvrzuje i Americká manažerská asociace, patří bezesporu zvládání konfliktů. Jak se ukazuje, zabírá až čtvrtinu pracovního času manažera a přitom význam zvládání konfliktů je pro svou povahu srovnatelný s ostatními činnostmi řízení, jako je plánování, komunikace, motivace či rozhodování. Dokonce se ukazuje, že pro efektivní fungování je třeba úroveň konfliktů už z motivačních a progresivitu vývoje zajišťujících důvodů udržovat na „žádoucí výši,“ což znamená, že má svou optimální úroveň a neměla by být ani příliš vysoká, ale ani příliš nízká<sup>18</sup>.

#### 3.1 Jednotlivé systémy v řízení organizace

Základní hledisko manažerské práce představuje soubor praktických opatření, jež směřují k úspěšnému řešení základních problémů, které musí každý řídicí pracovník řešit. Jedná se zejména o uplatňování určitého modelu mocenských vztahů, skloubení podnikových potřeb a cílů s individuálními potřebami jednotlivých pracovníků, stupeň zajištění koordinace a kontroly jednotlivých oddělení v podniku. Samozřejmě jde také o adaptabilitu pracovníků na veškeré změny v organizaci. Tyto problémy mohou manažeri řešit dvěma základními přístupy. Jedná se o subjektivní a objektivní model řídicí činnosti v podniku.

##### 3.1.1 Subjektivní řízení a vznik možných konfliktních situací

Jednotlivými manažery je různě individualizován a interpretován. Každý manažer dává určitým událostem a podnětům odlišný význam. Důvodem jsou, kromě individuálních rozdílů, zejména myšlenky a teorie, které si osvojili a s nimiž se identifikovali. Tyto skutečnosti mohou vést k mnohým konfliktům, jež se týkají vedení podniku. Individuální názory na řízení se neustále mění a vyvíjí. Konfliktům v této sféře řízení lze tedy předcházet prostřednictvím porad a kontaktů jednak s kolegy a jednak také se zaměstnanci či zákazníky firmy. Důležitým hlediskem je samozřejmě také průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Prostřednictvím těchto aktivit si manažer ujasňuje a třebí vlastní názor na řízení. Vy-

---

<sup>18</sup> ČAKRT, M., 2000, ss. 7

znam takovýchto kontaktů a identifikování se s oficiální koncepcí roste zejména s malou zkušeností v oblasti řízení.

### 3.1.2 Objektivní řízení a vznik možných konfliktních situací

Objektivní řízení, neboli oficiální koncepce manažerské práce, se obecně vztahuje ke způsobu řízení vztahů mezi jednotlivými prvky organizační struktury.

„Mechanismy, jež manažeři používají ke koordinaci a kontrole aktivit v rámci organizace, bývají označovány jako základní elementy organizační struktury. V této souvislosti se rozlišují následující prvky struktury organizace:

- pracovní specializace,
- vymezení úseků a oddělení,
- princip uplatňování moci,
- systém kontroly.“<sup>19</sup>

**Pracovní specializace** určuje způsob rozdělení práce v dané organizaci. Pokud jednotliví pracovníci pracují na jednom či dvou úkolech, jedná se o vysokou specializaci a výsledkem je vysoce profesionální výsledek. Naopak, jestliže pracovníci plní různé úkoly, hovoříme o nízké specializaci. V tomto případě je nutné uplatňovat týmový přístup k řešení problémů. Tento způsob práce je v současné době preferován, ovšem existuje zde vysoké riziko vzniku názorových konfliktů.

**Vymezení jednotlivých organizačních úseků** umožňuje seskupovat práci do větších celků za účelem zkvalitnění koordinace prováděných činností a jejich kontroly. Ovšem vytvoření větších pracovních skupin do jednotlivých oddělení klade nároky na komunikaci a na přístup k hodnocení jednotlivých pracovníků.

**Princip uplatňování moci** lze aplikovat do dvou hledisek. V první řadě jde o centralizovanou moc, kdy veškerá rozhodnutí přijímá vrcholové vedení podniku. Tento styl vedení organizace je z hlediska vzniku konfliktů výhodný v tom smyslu, že nedochází ke sporům mezi jednotlivými odděleními. Druhým stylem vedení podniku je tzv. decentralizovaná moc.

---

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I., 1998, ss. 27 - 28

V tomto případě se na rozhodnutí podílejí všichni pracovníci. Nejenže může při tomto způsobu řízení docházet ke sporům mezi odlišnými zájmy jednotlivých oddělení, tento způsob řízení je také náročný zejména na kontrolu.

**Systém kontroly** lze posuzovat ze dvou hledisek na základě organizační struktury podniku. V ploché organizaci, tj. v organizaci, kde podléhá jednomu vedoucímu několik pracovníků, je převážnou příčinou sporů omezená možnost komunikace manažera se všemi podřízenými, což může způsobit informační šum a chaos. Naopak ve „vysoké“ (hierarchizované) organizaci, kde se vyskytuje několik úrovní, se uspořádáním řeší problém omezení možnosti komunikace, ovšem vyvstává zde problém zprostředkované komunikace, jež svým způsobem informace zkresluje a komplikuje.

## **3.2 Komunikace manažera s pracovníky**

Veškeré konkrétní řídicí akty uskutečňuje vedoucí pracovník prostřednictvím komunikace se svými podřízenými a působením na ně. Úspěšnost řízení lze posuzovat z vlastností řídicího pracovníka, orientací jeho řídicí činnosti a celkovou účinností stylu jeho řízení. Dále jsou uvedeny základní styly řízení a jejich orientace.

### **3.2.1 Styl orientovaný na postupy**

Pokud se manažer orientuje především na postupy, preferuje hlavně stabilní prostředí a věnuje se metodickým postupům. Tento typ manažera není schopen pružně reagovat na nové události a přizpůsobit se jim. V dnešní „turbulentní“ době však nemá šanci na úspěch. Velice dobře zvládá veškerou rutinu a snaží se o maximální dodržování veškerých pravidel. Konflikty mohou vznikat s kreativními pracovníky, kteří mají zájem o prospěšné změny, které by mohly zajistit stabilitu firmy. Další konflikty se mohou vyskytovat z nedodržení, byť nepodstatných, formalit.

### **3.2.2 Styl orientovaný na vztahy**

Manažer orientovaný na vztahy se zabývá především potřebami jednotlivých pracovníků. Je přesvědčený, že spokojenost pracovníků je podněcuje k výkonu. Snaží se o rozvoj zaměstnanců, který, dle jeho názoru, umožňuje jejich dlouhodobou výkonnost. Při tomto sty-

lu řízení se konflikty s podřízenými vyskytují ve velice omezeném množství. Spory by mohly nastat snad pouze v případě snižování výkonnosti pracovníků.

### **3.2.3 Styl orientovaný na úkoly**

Manažer s touto politikou se zaměřuje jen a pouze na výkony pracovníků. Na pracovníky klade vysoké nároky, stanoví sice reálné, ale náročné cíle, čímž pracovníky mnohdy přetěžuje a prosazuje autokratické řízení. Tím si zpravidla vyslouží nelibost většiny podřízených, kteří se proti takovému režimu časem „vzbouří“.

### **3.2.4 Styl orientovaný na integraci**

Řídící pracovník, který preferuje integraci usiluje o respektování úkolů i potřeb pracovníků. Ve většině případů podporuje spolupráci podřízených, ale mnohdy bývá nerozhodný, vyhýbá se konfrontacím a při vzniku konfliktů se snaží o kompromis, který není mnohdy realizovatelný. Tento styl řízení není v hodný, hlavně v dnešních měnících se podmínkách, nejjisté době a nutnosti rychle se rozhodovat.

## **V příloze č. 4 jsou uvedeny styly řízení a jejich účinnost**

Daný model poukazuje na základní styly řízení, do nichž se ovšem dále promítají další složité a rozmanité faktory, jež komunikaci s pracovníky zásadním způsobem ovlivňují. Současný trend řízení, proto klade obrovský důraz zejména na flexibilitu a komplexní přístup manažera k řídicí práci.

## **3.3 Komunikace na pracovišti**

Vztahy mezi lidmi v organizaci lze členit jednak na formální a neformální, dále pak na vertikální a horizontální.

### **3.3.1 Formální a neformální vztahy**

Určité formy komunikace na pracovišti existují všude a jsou v podstatě nezbytné. Právě komunikace podporuje optimální výkon práce, jelikož pro jeho zajištění je nejdůležitější sdělování věcných informací a zajištění potřebné kooperace. Tato forma komunikace má



tzv. instrumentální (věcnou) povahu. Tzn. jedná se o vzájemné působení lidí na sebe, jež podporuje optimální výkon práce. Nad rámec formální komunikace se také do pracovních vztahů promítá interakce a komunikace, typické pro neformální vztahy, jež se většinou neváže přímo k plnění pracovních úkolů. Lidé si sdělují své postoje, prožitky, sympatie či antipatie. Tato komunikace již nemá instrumentální povahu. Ovšem s neformálními vztahy musí manažer počítat. Může se stát, že tyto vztahy snadno přerostou optimální pracovní výkon. Formu takové komunikace nelze eliminovat, neboť každý z nás má neustále potřebu hledat mezi lidmi přátele a spojence, a sdělovat jim své prožitky a svůj „vnitřní svět“. Právě v neformální komunikaci vznikají konflikty nejčastěji a jejich řešení je velice obtížné. Interpersonální konflikty představ, názorů či postojů neformálního charakteru zasahují do pracovních vztahů a vytvářejí nepříjemnou, dusnou atmosféru. Vznik konfliktů ve formální komunikaci má většinou východisko v podobě zásahu vedoucího pracovníka, psaného řádu, pravidel či jasně daných postupů a pravomocí. Do neformálních sporů manažer zasahovat většinou nemůže a lidé se buď usmíří, nebo se z nich stanou věční rivalové.

### 3.3.2 Vertikální a horizontální vztahy

Horizontální vztahy představují vztahy mezi spolupracovníky, neboli s lidmi na stejné pracovní úrovni. Vytvářejí se zpravidla z formálních styků, ale postupně dostávají emocionální charakter, jež se mění do neformální podoby. Vznikají na základě organizačního vymezení a v důsledku pracovních požadavků, ale také v důsledku sympatií či antipatií. Jak již bylo zmíněno dříve, mohou se tyto vztahy dostat do přátelské, neutrální či nepřátelské dimenze. Vertikálními vztahy označujeme vztahy mezi vedoucími a jimi řízenými pracovníky, jež vznikají na základě odlišných, ale přesto na sobě závislých pracovních pozic. Manažer má vedoucí a mocenské postavení a jeho komunikace s podřízenými většinou mívá formální charakter, což je dle mého názoru špatně. Manažer je předurčen k ovlivňování a působení na lidi a jejich pracovní výkon. Jenže velice často se stává, že manažer podřízeným pracovníkům nenaslouchá. Pouze od nich vyžaduje vysoké pracovní výkony, což může vést k tomu, že se s jeho cíli nebudou podřízení pracovníci ztotožňovat a jeho pokyny se mohou minout účinkem. Ke vzniku konfliktu je pak jen krůček.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA KONFLIKTŮ V KOMUNIKACI

Na konflikty lze pohlížet mnoha různými pohledy a mnoha úhly. Nás zajímá především zkoumání možných konfliktních situací, jež vznikají na jednotlivých organizačních úrovních a také mezi těmito úrovněmi. Z nepřeberného množství různých podob konfliktů je naším cílem jednoduchým dotazováním zjistit hlavní podoby a případně směr konfliktních interakcí. K tomu využijeme krátký dotazník, jehož cílem je formou sondáže usnadnit si orientaci ve studované problematice a samozřejmě také v problematice vhodnosti volby použitých metod.

Sondáž byla zvolena jako přiměřený typ metodiku ověřujícího výzkumu, který nám umožní na malém vzorku respondentů udělat odhad a stanovit hypotézy pro širší populaci v zaměření na zkoumaný okruh problémů.

Je zřejmé, že si tato práce neklade nadměrné cíle. Celé toto pojednání by mělo naznačit směr, jímž by se mohlo daleko podrobnější a účelnější šetření ubírat. Kritickou analýzou formulací jednotlivých položek dotazníku se lze pokusit odhalit silná a slabá místa některých formulací vzhledem k účelu zjišťování. Znamená to, že nepřiliš důrazná příprava použité verze dotazníku může napomoci při metodologické přípravě dokonalejší verze šetření podobného druhu. Ze stejných důvodů není nezbytné, aby toto šetření zahrnovalo větší počet respondentů. Skutečně se spíše chce orientovat na odhalení slabin použité metody (dotazník, rozhovor) a na techniku písemného zpracování dat. Z nabytých zkušeností se pokusím dovodit, jakou metodu a techniku by bylo vhodné použít příště. Mým cílem je vytvoření využitelného nástroje jako vzorového modelu manažerům či prodejcům, kteří by si mohli takovéto šetření provést sami a určit tak nejen spokojenost svých zaměstnanců a zákazníků, ale třeba odhalit i některé momenty vymezující příčiny vznikajících konfliktů a způsoby jejich komunikování.

Se spoluprací souhlasil hypermarket Tesco, jež byl zvolen hypermarketem roku 2008. Cílem následujícího výzkumu bylo nahlédnout do problematiky nejčastěji se vyskytujících konfliktů, pokusit se analyzovat jejich příčiny, průběh a částečně i možnosti jejich řešení, správné řízení a usměrňování managementem společnosti.

## 4.1 Provedení sondáže v hypermarketu Tesco

V současnosti Tesco provozuje v České republice více než stovku obchodů a zaměstnává více jak 13 000 lidí. Obchodní domy a hypermarkety Tesco nabízejí široký sortiment potravinového i nepotravinového zboží. Pracoviště námi zvolené zaměstnává pouze 21 lidí. Při uvažování o technice výzkumu jsme vyšli z formy dotazníkového šetření. Respondenti byli vybráni firmou na dvou hlavních úrovních, tzn. v rozlišení na vedoucí pracovníky a řadové zaměstnance a dále byli posuzováni dle pohlaví a věku. Výzkumu se zúčastnilo 10 zaměstnanců a z důvodu anonymity nejsou proto uváděna jména respondentů. Výzkum byl proveden po konzultaci obsahu jednotlivých položek dotazníku s firmou z časových důvodů dříve, než bylo možno podle požadavku vedoucího práce propracovat metodiku do původně uvažovaného schématu a formulačních detailů.<sup>20</sup>

### 4.1.1 Organizační struktura respondentů

Přestože jsem se zabývala velkou firmou, její monitorovaná část měla povahu malé organizace: v dané organizaci působí tři vedoucí pracovníci, kteří jsou na stejné úrovni. Dále je v podniku zaměstnáno 18 řadových pracovníků, kteří se střídají u pokladen, u jednotlivých obslužných pultů, při doplňování zboží a ve skladu. Dotazník vyplňovali všichni tři vedoucí pracovníci (dvě ženy a jeden muž) a sedm prodavačů (4 ženy a 3 muži).

### 4.1.2 Vyhodnocení odpovědí

Odpovědi byly rozděleny podle hierarchického postavení respondentů ve firmě. Jednoznačně z nich vysvítá, že stručnost vyjádření, kterou nabízí dotazník, jež není promyšlen a vystavěn na dobře zacílené koncepci, skýtá jen málo možností k formulování užitečných závěrů. Spíše nabízí jen celkový orientační přehled o situaci.

---

<sup>20</sup> Z tohoto důvodu s výslovným souhlasem vedoucího práce byla pozměněna původně extenzivněji zamýšlená studie do podoby dvou drobnějších metodických sond – první na bázi dotazníkové sondy s vybranými respondenty, doplněná druhou sondou k ověření vhodnosti individuálně prováděného polostrukturovaného rozhovoru.

	<b>Odpovědi tří manažerů</b>	<b>Odpovědi sedmi prodavačů</b>
<b>1. „Jaký druh komunikace Vám nevíce vyhovuje při Vaší práci?“</b>	3 x osobní jednání	4 x osobní jednání 3 x písemný kontakt
<b>2. „Domníváte se že většina konfliktů, které se k Vám vztahují se týkají Vašeho:“</b>	3 x pracovního života	7 x pracovního života
<b>3. „Domníváte se že umíte konflikty, které se Vás týkají úspěšně řešit?“</b>	3 x ANO	5 x ANO 2 x NE
<b>4. „Dokážete pomoci druhým při řešení jejich konfliktů?“</b>	3 x ANO	5 x ANO 2 x NE
<b>5. „Jak často se při Vašem zaměstnání setkáváte s konflikty?“</b>	1 x denně 1 x alespoň dvakrát týdně 1 x několikrát za měsíc	2 x denně 1 x alespoň dvakrát týdně 4 x několikrát za měsíc
<b>6. „S kým se dostáváte nejčastěji do konfliktů?“ (více variant odpovědí)</b>	3 x s podřízenými 1 x se spolupracovníky 1 x s nadřízenými 1 x s dodavateli	4 x se spolupracovníky 5 x se zákazníky
<b>8. „Jste-li účastníkem / účastnicí konfliktu, snažíte se o jeho řešení co nejdříve, později, vůbec neřešíte?“</b>	3 x co nejdříve	6 x co nejdříve 2 x později
<b>10. „Jak obvykle řešíte konflikty?“</b>	3 x snaha o kompromis	4 x snaha o kompromis 1 x kooperací 1 x ústup 1 x vyhýbá se konfliktům
<b>11. „Přináší Vám spory na pracovišti více problémů, než vyřeší?“</b>	3 x NE	1 x ANO 6 x NE
<b>12. „Zkoušíte se konfliktům raději vyhýbat?“</b>	1 x ANO 2 x NE	6 x ANO 1 x NE
<b>14. „Zaznamenal/a jste někdy pozitivní vliv konfliktu, např. vyšší výkon-“</b>	3 x ANO	6 x ANO 1 x NE

nost či angažovanost?“		
15. „Snažíte se získat názory svých zaměstnanců / spolupracovníků jak řešit nějaký problém?“	3 x ANO	7 x ANO
16. „Jste muž či žena?“	1 muž 2 ženy	3 muži 4 ženy
17. „Do jaké věkové skupiny patříte?“	1 x 36 – 45 let 2 x 46 – 55 let	1 x 18 – 25 let 1 x 26 – 35 let 1 x 46 – 55 let 1 x 56 a více let 3 x 36 – 45 let

Tab. 1 Odpovědi respondentů

#### 4.1.3 Kritické poznámky k dotazníku a grafické vyjádření jednotlivých odpovědí

Pokusem o kritické zhodnocení sondáže provedené prostřednictvím dotazníku se snažím překonat nedostatky a nejasnosti jednotlivých otázek i odpovědí. Tím bych se chtěla vyvarovat opakování některých chyb při dotazování, ať už bude prováděno jakoukoli technikou. To by mělo napomoci vyhnout se kritickým momentům s cílem vytvořit racionální strukturovanou metodiku.

##### 1. „Jaký druh komunikace Vám nevíce vyhovuje při Vaší práci?“

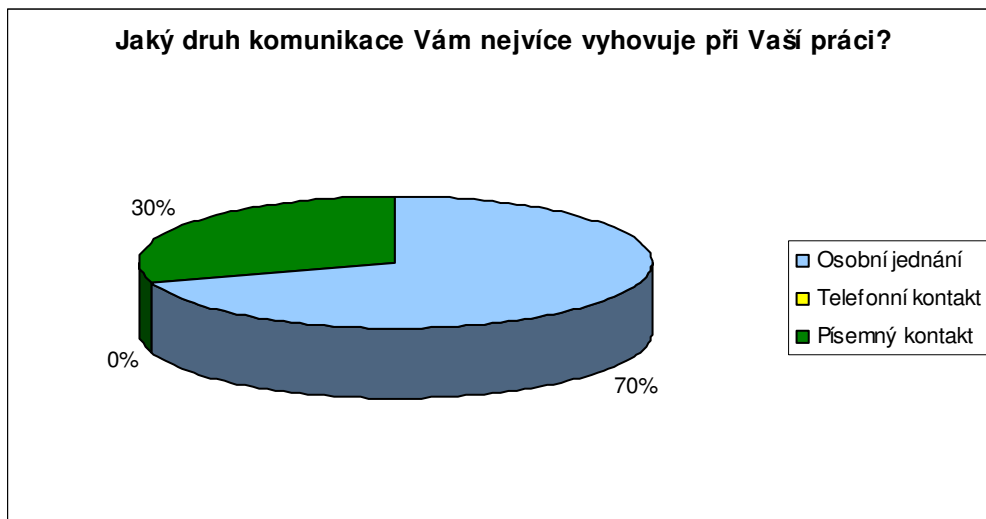
Většina preferuje osobní kontakt. Tato otázka i odpovědi se k ní vztahující však mohou být zavádějící v tom smyslu, že většině lidí vyhovuje řešit problémy či pracovní úkoly mezi čtyřma očima. Osobní jednání je diskrétní a člověk může sledovat reakce a neverbální komunikaci druhé strany, může se ptát na nejasnosti, ale pokud lidé řeší konflikty touto formou komunikace, nebo jsou kritizováni (ať už „mezi čtyřma očima“ či v kolektivu spolupracovníků), může být osobní komunikace i velice nepříjemná a mnoho lidí by pak zcela jistě raději volilo písemný kontakt. Přítomnost dalších osob je při takto volené otázce a variantách odpovědí přehlížena, v konkrétnějších situacích však může být velmi významná.

Telefonní kontakt nevyhovuje žádnému respondentovi! Tento způsob komunikace může být vhodný k řešení stereotypních záležitostí, jako jsou např. objednávky. Ovšem k řešení

jakýchkoliv problémů ne vždy nevyhovující. Co se hodí k operativnímu udělení pokynů a poskytování stručných rad se ukazuje být na řešení konfliktů nevhodné.

Tato otázka také zcela nezahrnuje odpovědi, které vyčerpávají všechny možnosti. K písemnému kontaktu by bylo vhodné doplnit detaily. V dotazníku se pod písemným kontaktem rozumí zejména dopisy či elektronická pošta. Což lze rozvést ještě na kontakty mezi pracovníky na informačních tabulích, piktogramy (značky) či na kontakty dle hodin ke správnému střídání směn. Důležitým komunikačním prostředkem v obchodním podniku je také rozhlas, cenový registr napojený na pokladnu tzv. zautomatizovanou komunikací, kterou využívá pokladní. Doplnění těchto komunikačních prostředků poslouží k tomu, aby si respondenti uvědomili i jiné formy komunikace než pouze verbální a neverbální. Způsobem dotazování je částečně opomenuto využívání dnes zřejmě nejčastěji využívané mediace mobilním telefonem – zvukovou i písemnou cestou.

Otázka směřuje zejména ke zjištění přístupu respondentů ke komunikaci. Někomu vyhovuje písemný či telefonický kontakt. Důvodů může být mnoho, např. tzv. sociální fobie, ostýchavost, atd. Někdo naopak preferuje osobní jednání z důvodu sledování partnerových nonverbálních projevů nebo okamžité reakci na danou problematiku. Během osobní konverzace lze snáze řešit případná nedorozumění a předcházet tak konfliktům.

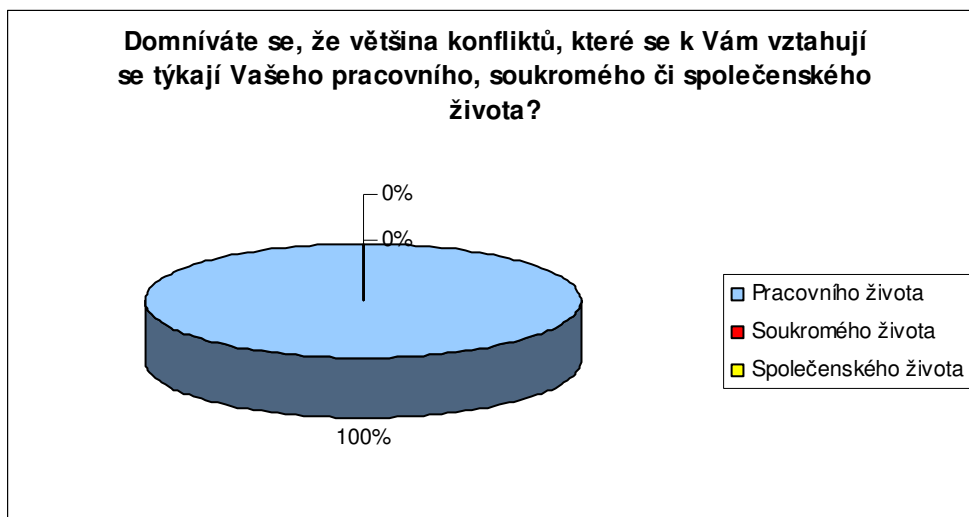


Obr. 1 Grafické vyjádření odpovědí první položky

## 2. „Domníváte se, že většina konfliktů, které se k Vám vztahují, se týkají Vašeho pracovního, soukromého či společenského života?“

Všichni respondenti odpověděli, že konflikty se týkají jejich pracovního života. Pomocí této otázky jsem chtěla analyzovat, ve které sféře se konflikty vyskytují nejčastěji. Podle očekávání se týkají především zaměstnání a to z mnoha důvodů. Především doba, kterou člověk tráví při práci nebo v souvislosti s prací je vzhledem k ostatním možnostem využívání času poměrně značná. Pracovníci také jednak musí spolupracovat s odlišnými typy lidí, kteří jim nemusí citově vyhovovat, bývají v časové tísní nebo nejsou spokojeni se svým zaměstnáním či pracovním zařazením, atp.

Lidé mohou být přesvědčeni, že konflikty nemají vůbec, že se jich netýkají, v podstatě si je neuvědomují. Tímto problémem by se mohla zabývat ještě jedna varianta odpovědi typu, jež by tuto možnost zahrnovala. Dalším kritickým momentem, je skutečnost, že osobní a pracovní konflikty se do určité míry prolínají. Vedle toho konflikty, odehrávající se na pracovišti mohou mít osobní a dokonce čistě privátní povahu. Například konflikt ze soukromého života se převede v podobě podrážděnosti nebo nesoustředěnosti do pracovního prostředí a negativním důsledkem může být nekvalitně vykonávaná práce.

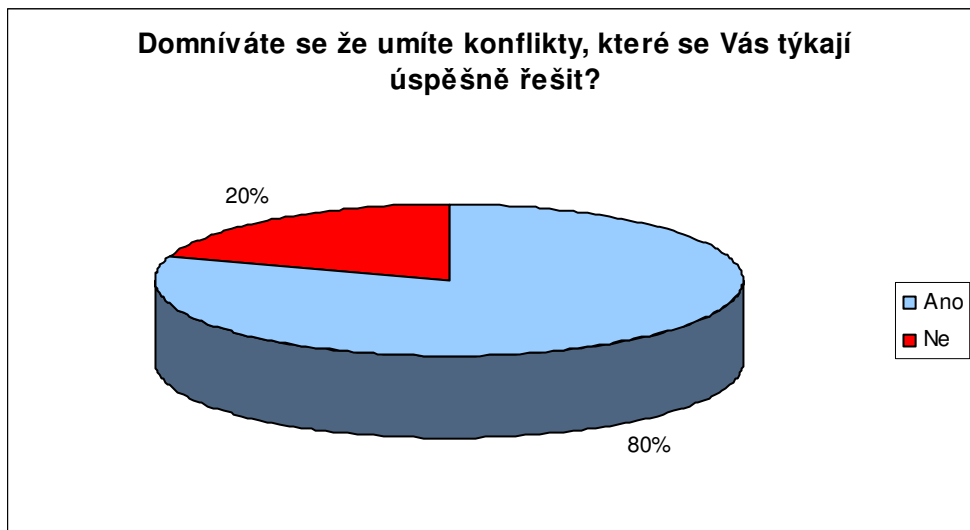


Obr. 2 Grafické vyjádření odpovědí druhé položky



### 3. „Domníváte se, že umíte konflikty, které se Vás týkají úspěšně řešit?“

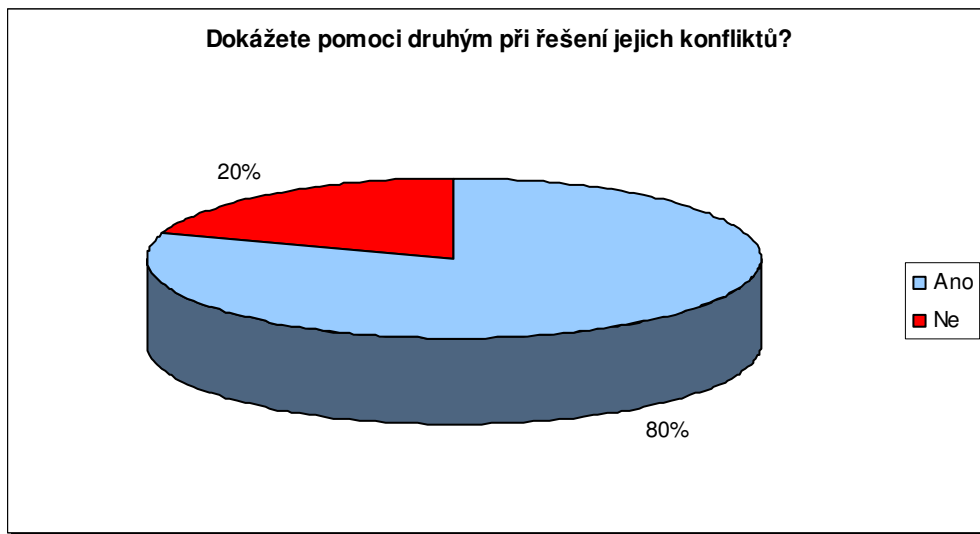
Tato otázka je orientována velice subjektivně a odpověď nemusí vystihovat objektivní realitu. Odpovědi slouží ke zjištění názorů respondentů na své vlastní umění řídit a ovládat konflikty. Pokud se oponenti alespoň trochu snaží konflikt vyřešit, jde dospět k pozitivnímu výsledku a jsou-li lidé přesvědčeni, že jsou schopni konflikty zvládat, dostává se často pozitivní efekt už na základě sebenaplňující předpovědi (Rosenthalův tzv. Pygmalion efekt, self-fulfilling prophecy). Na druhou stranu zmíněná subjektivita a k tomu přistupující problém nespolehlivě zjistitelného předstírání či zastírání zpochybňuje účelnost kladení takového dotazu.



Obr. 3 Grafické vyjádření odpovědí druhé položky

### 4. „Dokážete pomoci druhým při řešení jejich konfliktů?“

Opět velice subjektivní posouzení. Mělo by sloužit k posouzení schopnosti respondenta vnímat cizí konflikty, vcítit se do jejich situace a ochotě pomoci. Skutečnou dovednost pomoci bychom měli spíše zjišťovat dotazováním ostatních lidí. Takto formulovaný dotaz by byl sociometrické povahy („kdo vám pomáhá“, „kdo vám umí pomoci“, „kdo vám (příp. nejvíce) pomohl“, nebo v posunutém významu „kdo je ochoten / připraven vám přispět svou pomocí“ apod.).

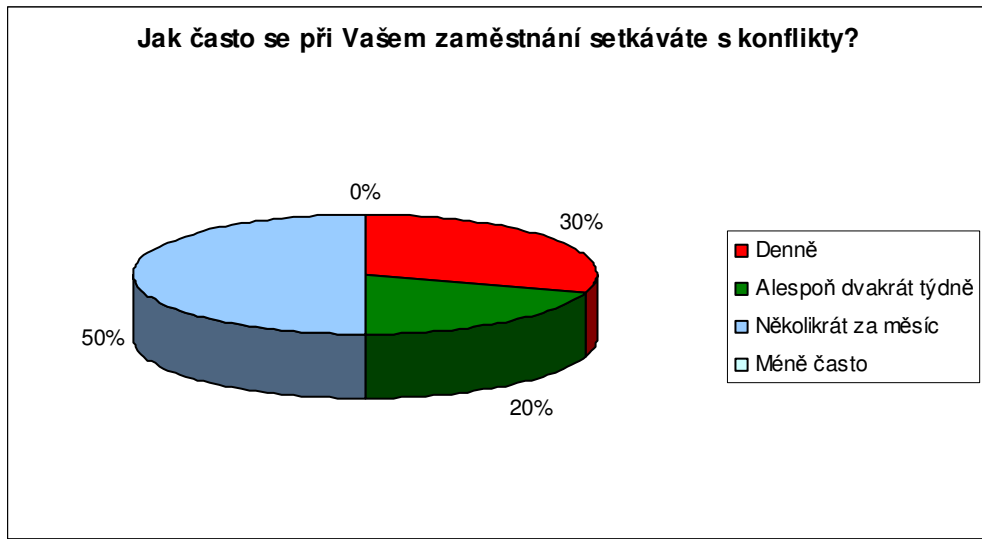


Obr. 4 Grafické vyjádření odpovědí čtvrté položky

##### 5. „Jak často se při Vašem zaměstnání setkáváte s konflikty?“

Otázka slouží ke zjištění, jak často se vyskytují různé konflikty v pracovní sféře. U této otázky lze polemizovat, zda jsou vhodně zvoleny intervaly výskytu konfliktů, jelikož konfliktů je více, než si jsou lidé schopni uvědomit. Většina lidí ani nemá pocit, že právě prožívá konflikt, pokud se zrovna „nedusí“ vlastním nevyjádřeným nesouhlasem, nehádá či nepolemizuje. Otázka zvýrazňuje subjektivní chápání pojmu „konflikt“, přičemž můžeme oprávněně předpokládat, že si většina lidí není vědoma, co lze považovat za konflikt. Přitom se neustále pohybujeme v poli konfliktů, ať už se jedná o konflikty představ, názorů, postojů či zájmů, nebo jiné. Subjektivní interpretace termínu „konflikt“ nás svádí k pojetí manifestního střetu názorů. Latentní konflikt nevnímá přinejmenším jedna strana, často však obě – a přesto tyto nejrozšířenější konflikty objektivně existují.

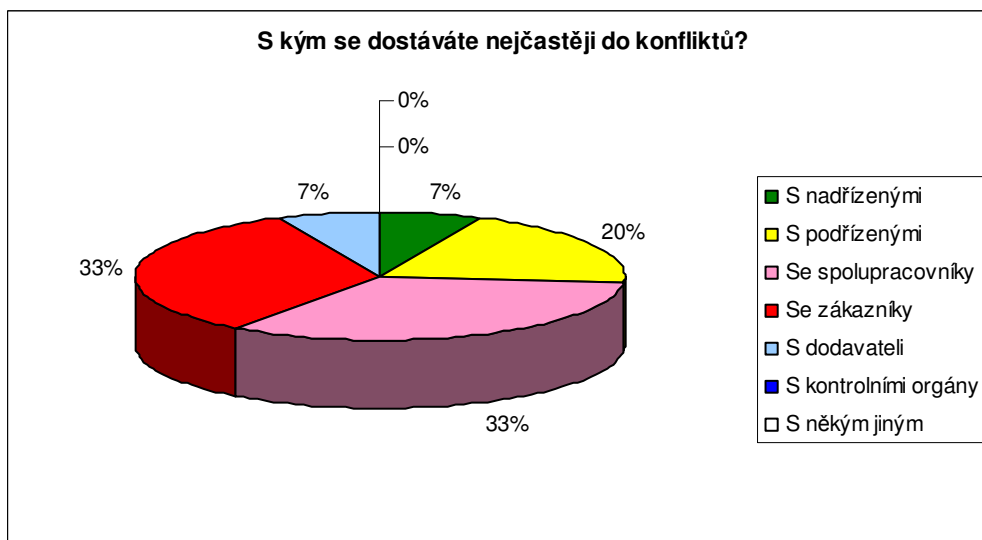
Další slabinou formulace této otázky je neuvedení, zda je člověk v konfliktu angažován. Každý se může setkat s konfliktem, který se ho vůbec netýká, například si pouze všimne, že se dva pracovníci o něco přou. Mnoho manažerů by mělo takovýto konflikt považovat za důležitý, aby neztráceli kontrolu a moc nad děním na pracovišti, aby vztahy mezi podřízenými nebyly nepřátelské. Jinými slovy: i pasivní účast může být zapojením do konfliktu, jelikož se přenáší na jiné lidi nejen ve snaze získat jejich názor nebo vyjádření podpory. Pocit odpovědnosti za atmosféru v sociálním prostředí je nepřehlédnutelným motivem k angažování se do konfliktů, které se nás vůbec nemusí týkat.



Obr. 5 Grafické vyjádření odpovědí páté položky

**6. „S kým se dostáváte nejčastěji do konfliktů?“**

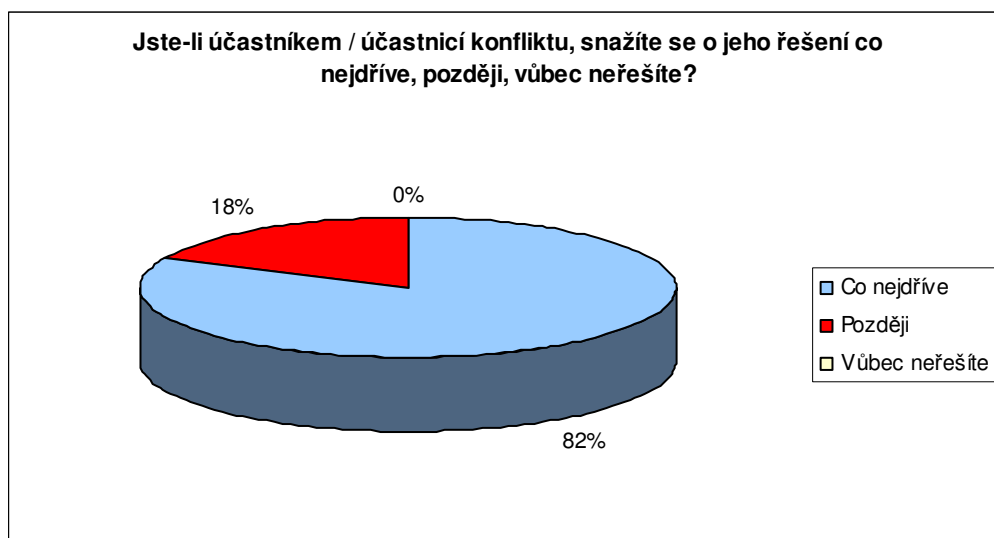
V otevřené podobě by byla tato otázka využita sociometricky, což daná podoba předdefinovaných odpovědí vylučuje. Odpovědi se zaměřují spíše k obecným kategoriím než k individuální identifikaci a kategorizaci sparring partnera v konfliktu. U respondentů lze očekávat tendenci ke zdrženlivosti v takovýchto vyjádřeních.



Obr. 6 Grafické vyjádření odpovědí šesté položky

### 8. „Jste-li účastníkem / účastnicí konfliktu, snažíte se o jeho řešení co nejdříve, později, vůbec neřešíte?“

Odpovědi na tuto otázku se daly předpokládat. Všichni respondenti odpověděli, že se snaží o vyřešení konfliktu co nejdříve. Otázka slouží ke zjištění postojů respondentů k již vzniklým konfliktům. Lidé nejčastěji řeší vzniklé problémy okamžitě, jakmile se vyskytnou. Tento přístup je velice pozitivní a přináší obvykle dobré výsledky. Pokud se totiž konflikt vůbec neřeší, může na sebe drobný problém nakupit mnoho dalších sporů a přerůst tak ve velký, těžko řešitelný konflikt. Za univerzálně vhodný přístup však rychlé řešení nelze považovat. Na druhou stranu totiž musíme připustit, že existují i konflikty malé, malicherné, dočasně působící a vůbec někdy i užitečné. A taky konflikty, jimiž není třeba se vůbec zabývat, protože časem stejně samy zaniknou (jak se lidově říká, „vyhyní“). Co se týká odkládání řešení konfliktů, je toto chování užitečné zvláště v emočně vypjatých a podobně náročných situacích (až „horké hlavy vychladnou“), příp. tam, kde je třeba věci před rozhodováním pečlivěji posoudit.

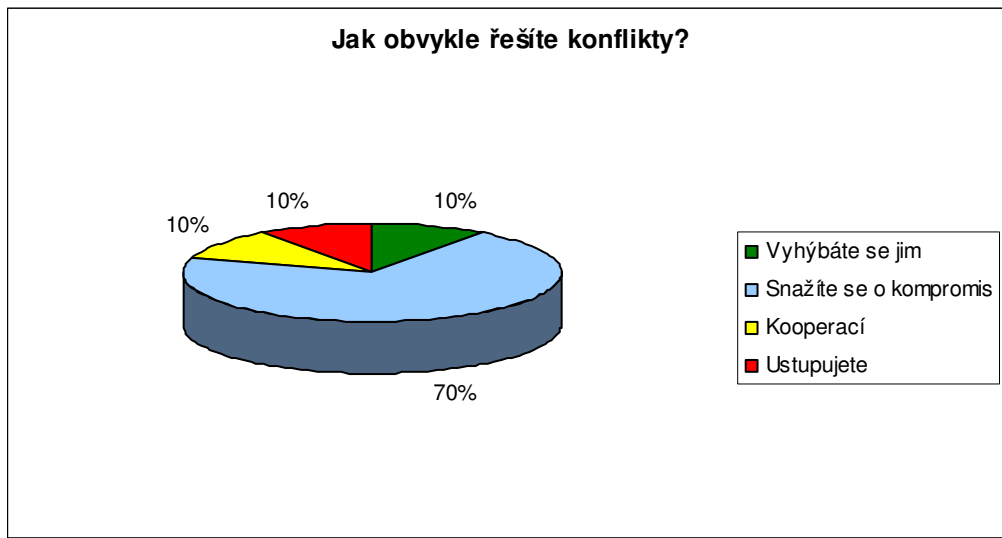


Obr. 7 Grafické vyjádření odpovědí osmé položky

### 10. „Jak obvykle řešíte konflikty?“

Pojmem kooperace se rozumí spolupráce, tedy rovněž i snaha o porozumění a společné řešení konfliktů. Řešení kompromisem je příkladem módně zavedeného modelu, který působí dojem univerzálně přijatelného modelu. Přitom mnoho konfliktních situací, snad velká většina, vůbec neumožňuje nějaký kompromis. Větší vypovídací hodnotu by měl

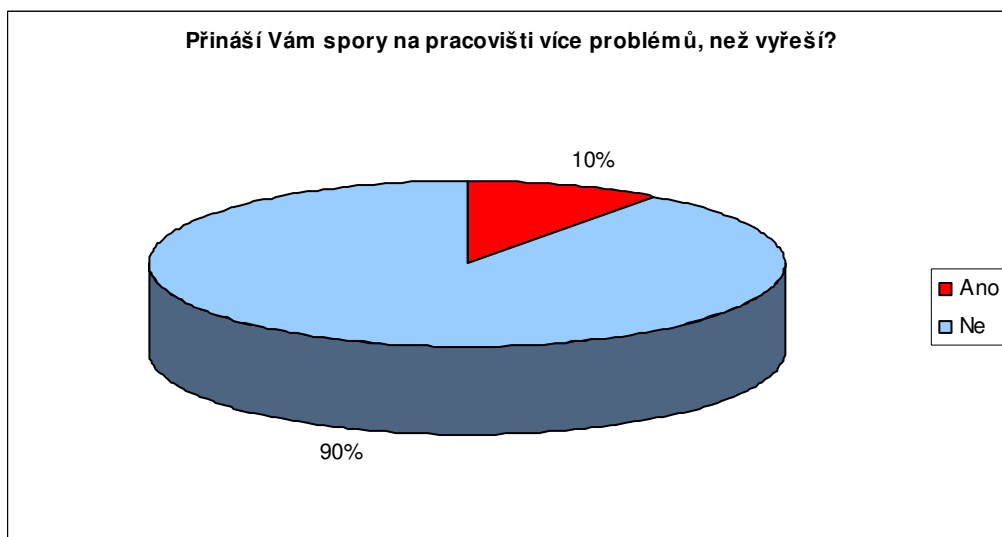
spíše popis konkrétního konfliktu a způsobů jeho řešení či neřešení s doplňujícím dotazem na „obvyklost“ tohoto postupu.



Obr. 8 Grafické vyjádření odpovědí desáté položky

### 11. „Přináší Vám spory na pracovišti více problémů, než vyřeší?“

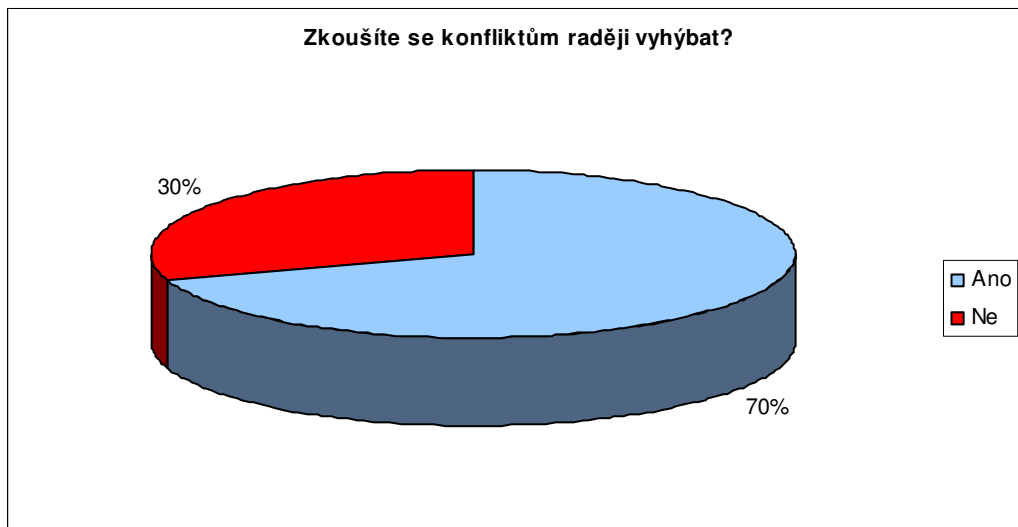
Provokativní konotace, které tato formulace navozuje, podněcuje kritický pohled na otevřeně se vyskytující spory. To může znamenat také navození postoje k utlumování manifestace konfliktů, což není vždy nejvhodnější volba.



Obr. 9 Grafické vyjádření odpovědí jedenácté položky

## 12. „Zkoušíte se konfliktům raději vyhýbat?“

Tato otázka je zavádějící v tom smyslu, že lidé konflikty řeší, ale zajisté se jim zkouší také vyhýbat. Přitom ne vždy se jedná o vědomá jednání. U některých osobností existují návyky na vyhýbání se konfliktům, stresům a potížím. Tuto otázku navrhuji zcela vynechat, nebo navrhnout jinou podobu zjištění. Preventivní vyhýbání by mohlo být namíště, ale unikání do bagatelizací, neřešení problémů a podobné úhybné taktiky jistě k ničemu dobrému nevedou.



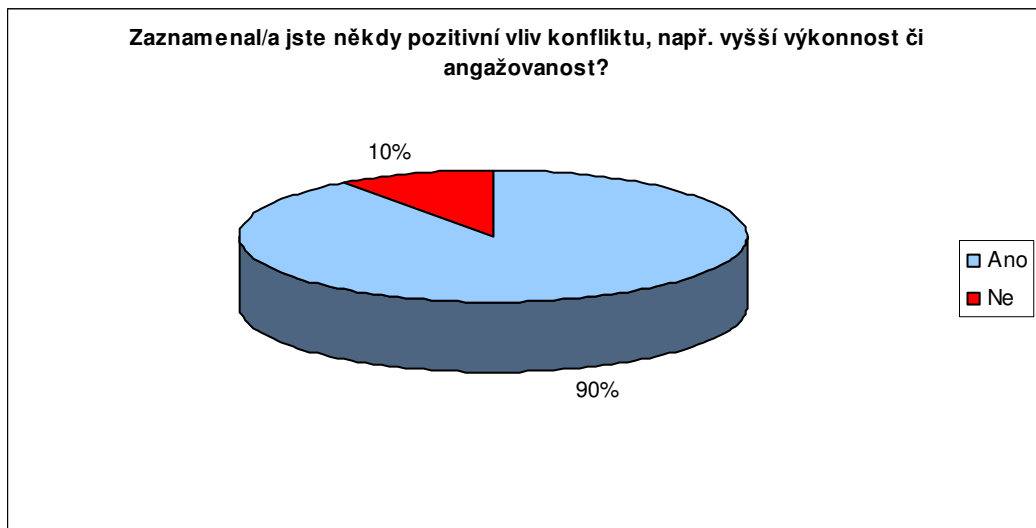
Obr. 10 Grafické vyjádření odpovědí dvanácté položky

## 13. „Můžete popsat konkrétní konflikt vzniklý na pracovišti a jeho pozitivní či negativní výsledek?“

Otázka umožňuje utřídit subjektivně chápané konflikty a směry jejich řešení konfliktů, čili - buď se konflikt vyřeší, nebo ne. Ale to ještě nemusí znamenat, co respondent rozumí pojmem „výsledek“. Způsob řešení ukazuje směr vývoje konfliktu a může podnítit dialektiku uvažování o možných „výsledcích“ (důsledcích, následcích, dopadech a podobně), co konkrétní konflikt „dal“ a co „vzal“. Může se u něj projevit egocentrické uvažování v podobě hodnocení, co z toho mám já, kdy bude přehlédnuta skutečnost, jaké důsledky to má pro ostatní.

**14. „Zaznamenal/a jste někdy pozitivní vliv konfliktu, např. vyšší výkonnost či angažovanost?“**

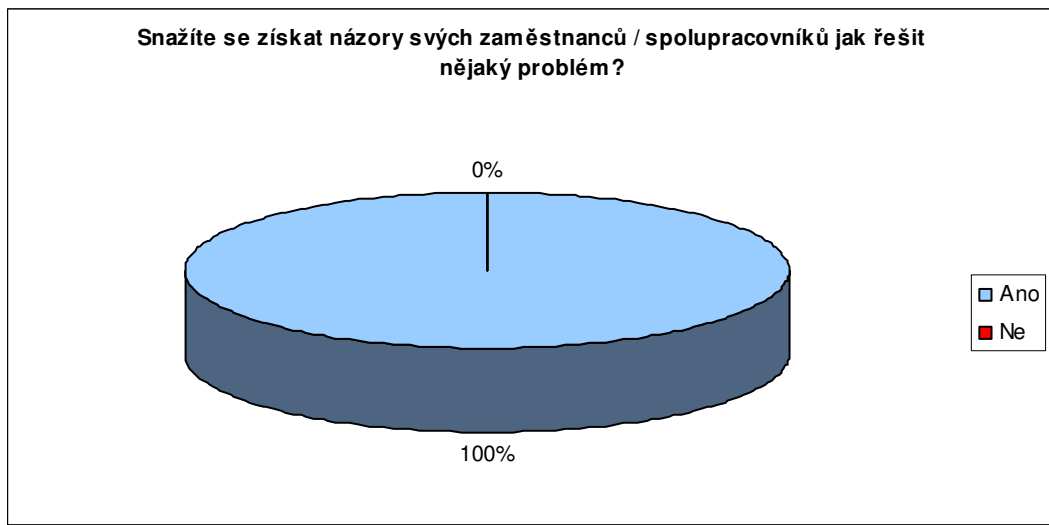
Odpovědi na tuto otázku spíše, než by poukazovaly na to, zda si lidé uvědomují i pozitivní význam konfliktu, navozují kritickou myšlenkovou orientaci a alternativní postoj k všeobecně přijímanému hodnotícímu klišé, že konflikty jsou veskrze nežádoucí. Už proto by takováto otázka měla být možná uvedena dříve nebo v jiné podobě. K otázce by bylo možné doplnit, která varianta se vyskytuje častěji, tedy zda má konflikt častěji význam negativní než pozitivní. To by mohlo charakterizovat zčásti osobnostní orientaci ve vnímání a postojích ke konfliktům a jejich možným podobám, samozřejmě i k důsledkům.



Obr. 11 Grafické vyjádření odpovědí čtrnácté položky

**15. „Snažíte se získat názory svých zaměstnanců / spolupracovníků jak řešit nějaký problém?“**

Bylo by třeba doplnit, jakou formou komunikace jsou názory získávány. Zda se jedná o rady, osobní rozhovory, atd. Případně, které způsoby se jeví (v souvislostech, ovšem) jako vhodné, méně vhodné nebo až přímo nevhodné.



Obr. 12 Grafické vyjádření odpovědí patnácté položky

### 16. „Jste muž či žena?“

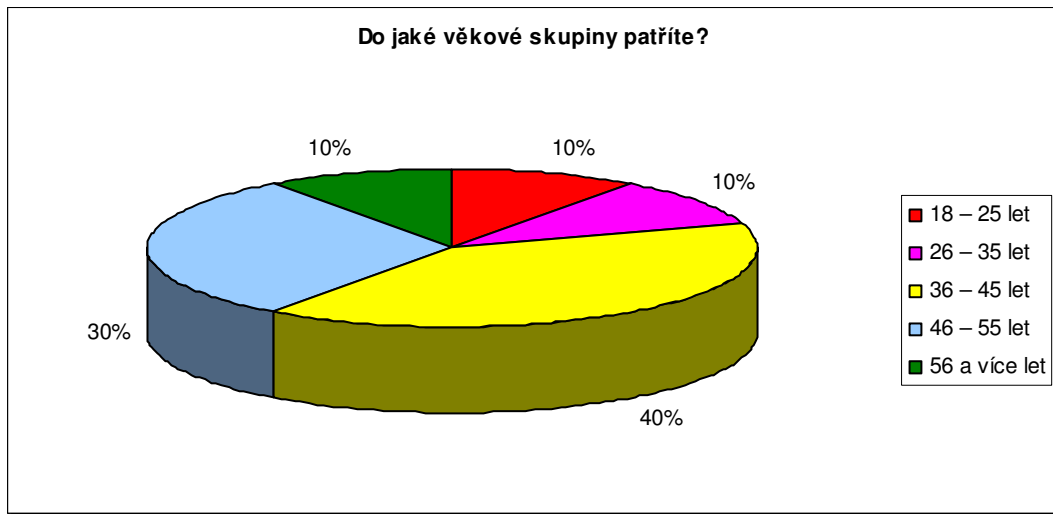
Doplňujícími demografickými údaji, využitelnými pro analýzu, které by ale neměly sloužit účelu identifikace odpovídajícího, mohou být např. ty, které jsem uváděla já: jde o věkovou skupinu, kterou lze v přímém rozhovoru určit i odhadem nebo nepřímým dotazem, a pohlaví, což je při osobním jednání zjevné. U dotazníku je tato položka většinou užitečná. Doplnění k této otázce by bylo vhodné v tom smyslu, zda (podle názoru respondenta) má muž či žena více konfliktů se stejným nebo opačným pohlavím. (V rozhovoru bychom mohli pokračovat na upřesnění vztahu pohlaví v konkrétních pracovních podmínkách, v nichž se může projevit nějaká forma podceňování, diskriminace a podobně.)



Obr. 13 Grafické vyjádření odpovědí šestnácté položky



## 17. „Do jaké věkové skupiny patříte?“



Obr. 14 Grafické vyjádření odpovědí sedmnácté položky

**Souhrnem:**

Celkově dotazník málo diferencuje v poměrně omezeném spektru odpovědí. Hodně formulací se opírá o subjektivní názor a odvalu k osobní otevřenosti. Přitom tyto reakce není s čím porovnat nebo konfrontovat. Někdy je respondentům nepřímo „nabízena“ sociálně přijatelná odpověď, zvláště, pokud se otázky týkají konvenčních a masivně propagovaných doporučení.

**4.1.4 Konflikty v manažerské praxi**

Počet dotazovaných manažerů činil tři. Při posuzování odpovědí bych se zaměřila na otázku č. 7: „Uveďte nejméně tři nejčastěji se vyskytující konflikty, které ovlivňují Váš pracovní výkon (nemusí se jednat jen o konflikty vzniklé na pracovišti nebo související s prací).“ Většina konfliktů se vyskytuje v pracovním prostředí. Pouze jeden respondent uvádí, jako jeden z nejčastějších konfliktů, které ovlivňují jeho pracovní výkon, problémy v soukromém životě. Nejčastější konflikty se odehrávají ve vertikálních vztazích s podřízenými, zejména nepochopení a neochota o nutnosti změn v organizaci, špatná komunikace a pomluvy. Všichni tři respondenti musí řešit konflikty s podřízenými a jeden navíc se spolupracovníky. Další uváděné typy konfliktů jsou s dodavateli, které se týkají chyb v dodávkách - a pro dnešní manažery charakteristická časová tíseň.

Všichni manažeři se snaží řešit konflikty co nejdříve z těchto důvodů: jednak „nemá cenu oddalovat konflikty“, „jedině tak se dají vyřešit“, a protože se „konflikty řeší snáze a mohou mít pozitivní výsledek“.

#### **4.1.5 Konflikty prodavačů se spolupracovníky a se zákazníky**

Odpovídalo sedm prodavačů, kteří se do konfliktů dostávají nejčastěji se zákazníky. Konkrétní příklady konfliktů jsem rozdělila do těchto kategorií. Nejvíce konfliktů (7 uvedených příkladů) probíhalo právě se zákazníky a jednalo se především o nedorozumění o cenách zboží a špatné označení zboží cenami. Zákazník je málo informovaný o provozu výrobku (např. v elektrotechnickém zboží) a neakceptuje doporučení dané odborníkem a následně přichází s nefunkčním či zničeným výrobkem a uplatňuje reklamaci. Dále se jedná o netrpělivost zákazníků čekat na odbavení a neochota zákazníků přistoupit ke kompromisu.

Další kategorie, na základě které dochází ke konfliktům je časová tíseň, jež je v pěti případech jmenována jako důvod vzniku sporů.

Poslední skupinou konfliktů jsou spory se svými spolupracovníky. Pravděpodobně k nim dochází právě kvůli nedostatku času. Dále jsou zde interpersonální důvody jako závist, pomluvy, nedůvěra, nepřátelství a diskriminace. Konkrétně byl uveden příklad vzniku konfliktů spočívající na odlišných názorech spolupracovníků na rozdělení pracovních povinností a nepřesné rozdělení úkolů a pravomocí. Což by byla v podstatě chyba adresovaná jinam -vedení podniku.

#### **4.1.6 Odpovědi jednotlivých respondentů**

Některé otázky na sebe mohou navazovat. V příloze č. 2 jsou uvedeny odpovědi všech respondentů, z nichž se dá zjistit postoj každého respondenta ke konfliktům. Z důvodu zachování anonymity, nejsou odpovídající rozdělení na vedoucí a podřízené pracovníky.

## **4.2 Rozhovor ve firmě SAS-servis**

V konfrontační podobě ve srovnání s použitým dotazníkem jsem využila techniku polostandardizovaného rozhovoru, volně koncipovaného dle témat již zmíněného dotazníku.

**V příloze č. 3 je uvedena základní obsahová struktura tohoto dotazníku.**

Výzkum byl proveden u jiné obchodní firmy. Jedná se o obchod SAS-servis ve Strážnici, jež se zaměřuje na prodej výpočetní techniky, tvorbu internetových stránek a vizitek, dále na poskytování služeb zákazníkům v oblasti montáží internetových příslušenství a jejich případných opravách. V podniku je jeden vedoucí pracovník (majitel firmy) a dva podřízení pracovníci (prodavači a poskytovatelé montážních a opravných služeb). Všichni tři pracovníci byli dotazováni. Záznamy odpovědí jsem pořizovala pomocí průběžně dělaných poznámek.

#### 4.2.1 Posouzení odpovědí

**První respondent** je muž, patří do věkové skupiny 18 – 25 let, a jeho pracovní náplní je prodej jednotlivých komponent výpočetní techniky, opravy počítačů, tvorba vizitek a internetových stránek na objednávku. Je tedy v neustálém styku se zákazníky. Uvádí, že se s konflikty v komunikaci setkává velice často. Z 99 % se tyto problémy týkají zákazníků, kteří sdělují informace s nadbytečným balastem, zejména s matoucími zbytečnými detaily. Konflikty se zákazníky řeší respondent alespoň dvakrát týdně, někdy i častěji. Což záleží zejména na sezóně, kdy např. před začátkem školního roku požadují zákazníci jejich služby častěji než o letních prázdninách. Často se také stává to, že zákazník důležité informace nebo kritéria nesdělí, tudíž rovněž vznikají konflikty v komunikaci z důvodu nedostatečných a nejasných požadavků. Mnoho zákazníků také sděluje informace třetím osobám, kterých se vůbec netýkají a v mnohých případech je ani nezajímají a to zejména svým oblíbeným. Konkrétní příklad, jež respondent uvedl je, že zákazník je ochoten komunikovat pouze s jedním prodejcem a veškeré podstatné informace sděluje jen jemu, což způsobuje chaos při plnění jeho požadavků. Dále respondent odpověděl, že nejlepší způsob komunikace se zákazníkem je písemný kontakt, konkrétně e-mail, ve kterém zákazník většinou neuvádí zbytečné detaily, ale věnuje se spíše podstatným a konkrétním požadavkům. Jinak se respondent veškeré užitečné a podstatné informace nedozví spolehlivě ani včas.

Většina konfliktů, které se vztahují k respondentovi, se týkají jednoznačně jeho pracovního života a pracovních problémů.

Respondent se domnívá, že z velké části umí konflikty, které se k němu vztahují, úspěšně řešit. Z velké části proto, že pokud je oponent ochoten řešit daný spor a rozumě se domluvit, je konflikt většinou s úspěchem vyřešen. Na druhou stranu, pokud zákazník, s nímž je spor veden, nemá v úmyslu se domluvit, poslouchat rady odborníka a má jen svou pravdu,

pak konflikt respondent raději vůbec neřeší, jelikož spor zabere mnoho času a většinou je bez jakéhokoliv efektu. Tudíž, jak respondent uvádí „nemá cenu se s ním hádat“. Ostatním lidem při řešení konfliktu je respondent ochotný pomoci zejména užitečnými radami. Pomoc při řešení konfliktů respondent žádá velice zřídka, a to zejména od kolegů, jelikož si cení jejich zkušeností.

Ve firmě se nejčastěji objevují konflikty z velké části ve vztahu mezi zákazníkem a organizací a také sám respondent se dostává do konfliktních situací jen se zákazníky. Ostatní pracovníci, krom konfliktů se zákazníky, řeší také spory se subdodavateli, které se týkají neúplných či chybných dodávek.

Konkrétní konflikty, jež respondent uvádí, se samozřejmě týkají zákazníků. Například zákazník neuvede požadované detaily (typ písma nebo barvu při zpracování vizitek, poukazů či internetových stránek). Požadavky či podklady od zákazníka nejsou zadány včas, pak jsou požadovány expresně, což je také doprovázeno hádkami z důvodu časové tísně respondenta. Pokud se již nějaký spor vyskytne, zákazník není ochoten spolupracovat na jeho vyřešení.

Jestliže se respondent dostane do konfliktní situace, nesnaží se o její vyřešení co nejdříve a za každou cenu, naopak raději čeká, až se ukáže jeho pravda. Vysvětlení je podáno na konkrétním příkladu: zákazník není ochoten vyměnit staré a pomalé zařízení k provozu internetu dle doporučení ani po důrazném ujištění firmy, že provoz internetu s tímto zařízením nebude kvalitní. Zákazník požaduje rychlý internet, ale přesvědčit se nenechá. Později si to sám uvědomí.

Při vzniku konfliktů se respondent snaží o jejich řešení zejména kompromisem, jež popsal na příkladem, kdy zákazník není ochoten koupit nové antény na místo jeho starých a nekvalitních, prostřednictvím nichž ovšem internet bude kvalitní. Firma je ochotna odkoupit staré antény a zákazník bude mít nové levnější.

Spory se zákazníkem přinášejí respondentovi více problémů, než vyřeší. Ovšem respondent je přesvědčen, že kdyby probíhaly konflikty na pracovišti mezi pracovníky, mohly by poukázat na mnohé nesrovnalosti a vyřešit více špatně fungujících záležitostí. Pozitivní vliv konfliktu tedy respondent v praxi zaznamenal a jednalo se konkrétně o vyvolání zájmu o danou problematiku, rozšíření rozhledu a následně o eliminaci případných dalších konfliktů v tomto okruhu problémů. Respondent se spíše konfliktům raději předem vyhýbá.

Konkrétní konflikt a jeho výsledek popisuje respondent opět se zákazníkem. Jedná se o nečasné a neúplné poskytnutí informací, což následně zabralo firmě mnoho času a konflikt měl tudíž negativní výsledek.

**Druhý respondent** je také muž a patří do věkové skupiny 26 – 35 let. Ve firmě působí teprve krátkou dobu, tudíž podle jeho vlastních slov ho kolegové berou spíše jako „poslůčka pro všechno“, většinou se zabývá montážemi internetových příslušenství a opravami internetu. Někdy také zaskakuje v prodejně.

Při výkonu práce si respondent všímá konfliktů v komunikaci velice často, jedná se zejména o konflikty se zákazníky, způsobené časovou tísni či nezodpovědností ze strany spolupracovníků. Příkladem je domluvení schůzky na vykonání práce nebo konečného termínu zhotovení zakázky, na kterou spolupracovník zapomene a zákazník si pak přijde stěžovat do obchodu respondentovi, který s tím nemá nic společného.

Zákazník většinou předává veškeré informace s nadbytečným balastem. Spolupracovníci a vedení organizace sdělují pokyny či úkoly většinou pozdě a, zřejmě z důvodu opomenutí, je sdělují nekompletní. Mnohdy se stává, že jsou důležité informace sdělovány pouze některým spolupracovníkům, také z důvodu časové tísně nebo opomenutí. Informace se zaměstnanci dozvídají od vedoucího firmy osobně nebo telefonem ale, jak se již odpovídající zmínil, většinou nespolehlivě a pozdě.

Odpovídajícímu nejvíce vyhovuje osobní kontakt při jednání s manažerem. Zejména z důvodu, že lze snadno vyřešit nejasnosti a zeptat se na detaily. Kontakt se zákazníkem by respondent volil raději v písemné verzi, např. e-mail, z důvodu nedostatečných informací o konkrétní práci, jež má být pro zákazníka vykonána.

Nejvíce informací respondentovi chybí v oblasti organizačních záležitostí, což jsou zejména zmatky v zakázkách a administrativě.

Nejvíce konfliktů musí řešit v pracovním životě, a to se zákazníky a následně se spolupracovníky, alespoň dvakrát týdně, a s nadřízenými několikrát za měsíc. Domnívá se, že konflikty, jež se ho týkají, umí řešit úspěšně – diplomaticky a asertivně. Také druhým dokáže pomoci při řešení jejich konfliktů, zejména svým časem a svými zkušenostmi. Respondent uvádí, že mnohdy pomůže, když se člověk jen vypovídá. Pomoc při práci respondent žádá nejčastěji od vedoucího, pokud ovšem není k zastížení, pomohou i spolupracovníci. Ve fir-

mě SAS-servis vznikají konflikty nejvíce ve vztahu mezi zákazníkem a organizací. Respondent osobně se dostává do konfliktů nejčastěji s se zákazníky a se spolupracovníky. Ostatní pracovníci řeší nejčastěji konflikty také se zákazníky. Tři nejčastěji se vyskytující konflikty, které ovlivňují jeho pracovní výkon, jsou z větší části způsobené organizačním chaosem, kdy spolupracovníci nedodržují termíny zakázek, což vytváří konflikty s nespokojenými zákazníky. Další chaos vzniká uvnitř firmy, zejména v administrativě, což způsobuje, že zakázky nejsou řešeny postupně: výsledkem je to, že nové zakázky mohou být řešeny dříve než starší. Další konflikt, který ovlivňuje pracovní výkon respondenta, je soukromého charakteru - jedná se o problémy s partnerkou, jež vyčerpávají a znesnadňují práci nejvíce, protože se mnohdy nelze pořádně soustředit na práci.

Pokud se respondent dostane do konfliktní situace, snaží se o jeho řešení později. Čeká na vhodnou příležitost z důvodu uklidnění situace a opadnutí silných emocí. Spory se snaží vyřešit, pokud to lze, kompromisem. Vyslechne oponenta a snaží se kooperativně najít takové řešení, které by vyhovovalo oběma stranám. Například při nedodržení termínu montáže, lze zákazníkovi poskytnout slevu či malý věcný dárek. I přes tento důkladný přístup k řešení konfliktů a snaze předem se jim vyhýbat, přináší respondentovi konflikty více problémů než vyřeší. Je ovšem nutno uvést, že spory se zákazníky se urovnávají těžce a prodejce se ani nedozví, zda je spor vyřešen nebo zda má pozitivní výsledek. Konkrétní konflikt, jež respondent uvádí, je způsoben špatnou vertikální komunikací. Vedení podniku sděluje informace pouze těm pracovníkům, kteří jsou momentálně na pracovišti. Jelikož respondent provádí služby zákazníkům u nich doma, informace se nedozví včas, což způsobuje nedostatek podstatných informací a následně spory se zákazníky. Pozitivní výsledek konfliktu však nezaznamenal. Respondent se většinou snaží získat názory svých spolupracovníků jak řešit nějaký problém, protože mají většinou klíčové informace a také více zkušeností v oboru.

**Třetím respondentem** je majitel a vedoucí firmy, jedná se o muže věkové skupiny 26 – 35 let. Coby manažer firmy je nucen řešit mnoho konfliktů v komunikaci, jedná se zejména o spory mezi spolupracovníky a vážné stížnosti zákazníků. Například podřízený zapomněl vyřídit zakázku u klienta, který si následně stěžuje na jejich nezodpovědnost. Pokud podřízený sděluje zákazníkovi či vedoucímu firmy důležité informace, zpravidla je sděluje jasně, srozumitelně, úplně a bez zbytečného balastu, ale často pozdě. Sděluje je pouze těm,

kterých se týkají, pouze se občas omylem na někoho zapomene. Vše užitečné a podstatné se manažer dozvídá od podřízených osobně či telefonem. Informace od zákazníků, zpravidla stížnosti, přijímá osobně. Za nejvhodnější způsob komunikace považuje odpovídající – po kratším váhání - osobní jednání, hlavně pokud se jedná o řešení důležitých problémů. Písemný kontakt respondentovi vyhovuje také, ale pouze k získávání informací, přidělení úkolů podřízeným či objednávání zboží. Nejčastější písemný styk probíhá prostřednictvím e-mailu a internetového komunikačního programu ICQ. Manažerovi chybí informace zejména od dodavatelů, jaké zboží je či není na skladě. Většina konfliktů, jež se k respondentovi vztahují, se týkají jeho pracovního života. Ovšem, jak přiznává, pracovní konflikty mohou vycházet z osobních sporů s rodinou. Respondent je následně v práci podrážděný, což může mít vliv na jindy téměř přátelské jednání s podřízenými a netrpělivosti řešit s nimi problémy ve firmě. Při výkonu své práce je nucen řešit konflikty se spolupracovníky několikrát za měsíc, přibližně každý týden se vyskytne nějaký spor. Konflikty se zákazníky, zejména jejich stížnosti, neřeší příliš často, zpravidla méně než jednou za měsíc. Respondent se domnívá, že umí konflikty úspěšně řešit. Je přesvědčen, že se lze s lidmi většinou rozumně domluvit a spor vyřešit. Také druhým dokáže pomoci při řešení jejich konfliktů. Zejména, jedná-li se o pracovní spory, je ochoten zjistit detaily, příčinu problému a poskytnout radu a informace. Od druhých žádá také pomoc, a to zejména od svých zaměstnanců, kteří mají detailnější přehled o dění ve firmě, o požadavcích zákazníků a o vztazích na pracovišti. V organizaci vznikají konflikty nejčastěji ve vztahu mezi jedincem (zákazník, dodavatel) a organizací. Také se objevují spory mezi spolupracovníky. Respondent sám se pak dostává do sporu s podřízenými, dodavateli a někdy se zákazníky. Ostatní pracovníci zpravidla řeší konfliktní situace se zákazníky a mezi sebou. Nejčastější konflikty, které musí respondent řešit, jsou spory se zaměstnanci. Podřízený například požaduje jednodenní volno dva dny předem. Není možné mu vyhovět, pokud jsou domluvené zakázky nebo za sebe nenajde náhradu. Další neshody vznikají, pokud má zaměstnanec pružně reagovat na nečekané situace v práci. Někdy se také stává, že je respondent nucen vyřizovat stížnosti ze strany zákazníků. Je-li manažer firmy účastníkem konfliktu, snaží se o jeho vyřešení co nejdříve, ovšem až se situace trochu uklidní a vyjasňování problémů nebude probíhat s emočními scénami. Důvodem řešení sporu co nejdříve je především možnost bezprostředního vyjasnění situace a rychlá náprava, nezhoršují se vztahy a konfliktem se organizace nemusí dále zatěžovat. V konkrétních sporech se spolupracovníky či dodavateli inklinuje respondent k řešení kooperací. Ovšem s některými zákazníky je

nutný razantnější přístup, kdy je nucen přesvědčovat a prosazovat svůj názor. Spory na pracovišti nepřinášejí vedoucímu pracovníkovi více problémů než vyřeší. Přesto se jim snaží předem vyhýbat. Jako příklad konkrétního konfliktu uvádí manažer požadavek zaměstnance udělení - byť jednodenní - dovolené bez vážného důvodu. Volno požadoval pracovník na druhý den i přesto (nebo snad právě proto?), že bylo domluveno poměrně dost zakázek. Výsledkem bylo zbytečné přesvědčování a ztráta času. Nakonec podřízený uznal důvody manažera, tudíž ke zhoršení vztahů nedošlo. Pozitivní vliv konfliktu respondent zaznamenal, nejedná se ale o častý jev. Pokud se vyskytne pracovní problém, kterým se musí vedoucí zabývat, obvykle se snaží získat názory svých podřízených, jelikož znají požadavky zákazníků a jsou to profesionálové v daném oboru.

V konfrontační podobě ve srovnání s použitým dotazníkem jsem využila techniku polostandardizovaného rozhovoru, volně koncipovaného dle témat již zmíněného dotazníku. **V příloze č. 3 je uvedena základní obsahová struktura tohoto dotazníku.**

#### **4.2.2 Zhodnocení rozhovoru**

Respondenti z firmy SAS-servis nemají mezi sebou příliš mnoho konfliktů. Důvod může být jednak ten, že se jedná o malou pracovní skupinu, která tvoří tým profesionálů. Důležitou roli také hraje fakt, že jsou všichni pracovníci mužského pohlaví. U muže přetrvává konflikt mnohem kratší dobu než u žen. Spor se sice může dostat do agresivní podoby (rvačka). Ale po vyjasnění problému se situace opět uklidní a život se dostane do „normálních kolejí“. Naopak ženy řeší konflikt tak, že ho převádějí do podoby intrik proti oponentce. Spor má velice zdoluhavý průběh a navíc může dojít k situaci, že jedna žena se chce usmířit, ale druhá stále ne, průběh konfliktu tak se prodlužuje, protože odmítavost druhé ženy odradí první, jež nabídla ruku ke smíru<sup>21</sup>.

#### **Souhrnem:**

U prvního respondenta se objevuje jako povahová nápadnost zjevná netrpělivost. Rozhovor proběhl ve velmi krátké době a odpovídající sděloval kusé informace. Nic nenasvědčovalo

---

<sup>21</sup> Osobní sdělení vedoucího práce na základě poradenských zkušeností matřimoniologů



tomu, že by byl v časové tísní. Při komunikaci se zákazníky je přesvědčen, že získává mnoho informací s nadbytečným balastem, může se tudíž nevědomě chovat k zákazníkům nevlídně a odradit je tak. Zákazník může nabýt dojmu, že by se měl prodejce chovat vstřícněji. Respondent by zřejmě potřeboval výcvik v konfliktní komunikaci, protože zřejmě neumí řešit konfliktní situace z důvodu netrpělivosti. Preferuje písemný kontakt se zákazníky, právě z důvodu odstranění balastu. Odpovídající zřejmě intuitivně vycítil podstatu Paretova principu. V případě sporu se zákazníkem, který není ochotný se rozumně domluvit a poslouchat rady odborníka, respondent spor neřeší a raději ustoupí. Takováto situace odpovídá Paretovu pravidlu, kdy 20 % zákazníků tvoří 80 % sporů a zabere proto 80 % času.

Na základě odpovědí druhého respondenta navrhuji pro firmu řešení organizačního a administrativního chaosu. Z důvodu nespolehlivého a pozdního sdělování důležitých informací, jak o zakázkách, tak i o základních organizačních záležitostech, bych doporučila zařídit ve firmě nástěnku na sdělování organizačních informací a díář, do kterého by se zapisovaly veškeré zakázky a úkoly. Dále lze práci zorganizovat tak, že určitý pracovník se bude zabývat pouze prodejem zboží, jiný bude poskytovat montáže internetových příslušenství v geograficky rozděleném segmentu. Po zavedení tohoto druhu komunikace by uvnitř pracovní skupiny docházelo mnohem méně ke zbytečným konfliktům.

## 5 POZNATKY

Ptát se v tak malém kolektivu na komunikační bariéry by sice mohlo být užitečné, ale pro náš účel i zavádějící. Doplnkovými dotazy bychom mohli snadno posunout dominantní význam odpovědí k okolnostem, které jsou zřejmě v námi dotazované firmě ve vnitřních vztazích jen okrajovou a dočasnou záležitostí, jako jsou opomenutá sdělení firmy nebo vzájemná nepochopení při jednání laika s profesionálem. Také bychom se mohli dostat na stopu velkým problémům, které by po takovém zjišťování neměly zůstat bez řešení, jako jsou např.:

- ◆ nejistoty laiků – zákazníků a jejich komunikační problémy při styku s profesionály
- ◆ organizační nedostatky pracoviště
- ◆ cenzurované skutečnosti v oficiálních, neoficiálních nebo zvykových normách pracovních skupin
- ◆ meziosobní vztahy na pracovišti a jejich pozadí
- ◆ osobnostní nastavení jednotlivců – např. jednat agresivně, unikat z problémů ego-obrannými projevy, tendence vést zákulisní a skryté boje
- ◆ subjektivní hierarchie nezveřejňovaných, chráněných, utajovaných informací ve srovnání s patrnými normami a zavedenými zvyklostmi
- ◆ a jiné.

Protože se jedná o subjektivní výpovědi, musíme ke zjištěným údajům přistupovat jako k hypotézám. Teprve jejich hromadnějším výskytem nebo vzájemnou důkazní podporou k nim můžeme přistupovat jako ke skutečnostem.

Už na první pohled je dostatečně zřetelná skutečnost, že rozhovor takto vedený podle víceméně stejného schématu dotazování poskytuje v odpovědích daleko širší i hlubší informační záběr. Využitelnost je tedy zřejmá. Na druhé straně časové požadavky takového rozhovoru znemožňují provádět plošná – zvláště pak hromadná šetření. Velmi pak záleží na výběru těch, kteří budou dotazováni. Také tazatel by v optimálním případě měl mít zkušenosti s touto technikou zjišťování, aby její pomocí dokázal vytěžit co nejvíce užitečných informací.

## ZÁVĚR

Prostřednictvím provedených sondáží vyšlo najevo, že konflikty jsou naprosto všude a zbavit se jich je zcela nemožné. Pokud někdo řeší konflikty tak, že je prostě smete ze stolu, většinou se vrátí větší konflikt v mnohem horší podobě. Proto je často nejvhodnější mnohé spory řešit ihned, jakmile se vyskytnou. Zejména vedoucí pracovníci by měli chápat práci s konflikty jako důležitou součást své práce. Vzniklé konflikty pro jejich rozvojový potenciál je třeba chápat jako přirozenou zdrojovou součást vývoje. Pak je lze využít i k novým a co nejlepším řešením a vyvíjet tak nové postupy, vztahy a systémy. V podniku, kde nevnikají konfliktní situace, ať již se zákazníci či zaměstnanci, nenastává žádná změna. A právě změna dává podnět k novému vývoji. Neexistence nebo přehlížení konfliktů vede ke stagnaci firmy a následně může vést až k jejímu zániku. Při vzniku sporu se zákazníkem doporučuji prodávajícím asertivní a důsledné zjišťování zdrojů vzniklých konfliktů. Prodáváči by se měli například „pídit“ po důvodu odlišných cen v regálech a v databázi v pokladně, měli by dotáhnout konflikt do úplného konce tak, aby byla co nejdříve uskutečněna náprava. Ať jakkoliv spor skončí, zákazníkovi je třeba se v každém případě omluvit. Zajímavé je porovnání frekvence vzniku konfliktních situací ve velké organizaci a malého pracovního týmu. V malém počtu pracovníků vznikají konfliktní situace mnohem méně, občas se sice může vyskytnout verze tzv. „ponorkové nemoci“, ta ale odezní po krátké dovolené. Naopak ve větší skupině pracovníků vznikají mnohé spory osobního charakteru často z neosobních příčin, samozřejmě i z pomluv či dokonce diskriminací, ale to i problémem řídicího stylu. V tomto případě lze doporučit manažerům, pokud to umožňují organizační podmínky firmy, rozdělit pracovníky do malých skupin, které nebudou často ve styku.

Pokud se v podniku objevují nesmyslné nebo časté konflikty, měli by manažeři zjistit jejich původ a příčinu, jejímž odstraněním by přispěli k lepším vztahům na pracovišti. Mým cílem bylo navrhnout zdokonalenou metodiku zjišťování konfliktů. Nyní uvážím jednotlivé klady a zápory obou provedených sondáží.

Využití polostandardizovaného rozhovoru se zdá být adekvátnější ke zjišťování problémů. Může jít do větší hloubky, je konkrétnější a dovolím si také říct, že spolehlivější. Při vyplňování dotazníku má totiž respondent čas a tendenci odpovídat nikoliv podle pravdy, nýbrž podle toho, jakou možnost považuje za „nejsprávnější“. Využití uzavřených odpovědí brání odpovídajícímu osobní otevřenosti. Další nevýhodou dotazníkové metody je možná neo-

chota respondenta dotazník vyplnit či odevzdat. Při rozhovoru lze odpovídajícího pomocí nepřímých otázek přivést k odpovědi i na záležitosti, o kterých by se sám nezmínil nebo je v dotazníku jednoduše vynechal. Dotazník tudíž slouží spíše k obsáhlejšímu zmapování postojů většího vzorku respondentů, aniž by se zabýval detaily a zacházel do hloubky. Jako nejvhodnější metodiku k provedení sondáže tohoto typu problémů tudíž navrhuji polostandardizovaný rozhovor.

Za klíčové položky, dle kterých zjistíme o konfliktech ve firmě vše podstatné, považuji z dotazníkové sondáže zejména otázky č. 5., 6., 7., 10., 11., 14. a 15. Z rozhovoru jsou to otázky č. 3., 9., 15., 16. a 17.

Při provádění jakékoliv sondáže doporučuji na závěr zařadit položku, která by celou sondáž uzavřela, aniž by odpovídající po skončení nepřemýšlel jen a pouze o svých konfliktech. Položka by měla být příjemného, „vyladujícího“ charakteru, aby dotazování nepůsobilo příliš depresivně. Například: „Myslíte si, že náš rozhovor může přispět k řešení konfliktů?“

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha : AVICENUM, 1973. ISBN : 80-7178-642-X
- [2] NOVOTNÝ, Zdeněk a kol. *Podniková ekonomika 4*. Břeclav : Moraviapress, 2003. ISBN : 80-86181-57-X
- [3] DeVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN : 80-7169-988-8
- [4] BRINKMAN, R. - KIRSCHNER, R. *Jak vycházet s lidmi, s kterými si nerozumíte*. Bratislava : Motýl, 1999. ISBN : 80-88978-10-6
- [5] POKORNÝ, Jiří. *Manuál tvořivé komunikace*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN : 80-7204-330-7
- [6] FEHLAU, Eberhard. *Konflikty v práci Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : GRADA Publishing, 2003. ISBN : 80-247-0533-8
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty*. Praha : GRADA Publishing, 2006. ISBN : 80-247-1591-0
- [8] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha : ARGO, 1994. ISBN : 80-85794-14-4
- [9] ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN : 80-85943-81-6
- [10] BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Michal a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1998. ISBN : 80-85943-57-3
- [11] VYBÍRAL, Zbyněk. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha : PORTÁL, 2008. ISBN : 978-80-7367-429-8

**Internetové zdroje:**

- [12] <http://www.itesco.cz/articles/detail/992>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Grafické vyjádření odpovědi první položky

Obr. 2 Grafické vyjádření odpovědi druhé položky

Obr. 3 Grafické vyjádření odpovědi druhé položky

Obr. 4 Grafické vyjádření odpovědi čtvrté položky

Obr. 5 Grafické vyjádření odpovědi páté položky

Obr. 6 Grafické vyjádření odpovědi šesté položky

Obr. 7 Grafické vyjádření odpovědi osmé položky

Obr. 8 Grafické vyjádření odpovědi desáté položky

Obr. 9 Grafické vyjádření odpovědi jedenácté položky

Obr. 10 Grafické vyjádření odpovědi dvanácté položky

Obr. 11 Grafické vyjádření odpovědi čtrnácté položky

Obr. 12 Grafické vyjádření odpovědi patnácté položky

Obr. 13 Grafické vyjádření odpovědi šestnácté položky

Obr. 14 Grafické vyjádření odpovědi sedmnácté položky

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Odpovědi respondentů

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: INTENZITA A VÝVOJ KONFLIKTNÍHO JEDNÁNÍ

P II: DOTAZNÍK

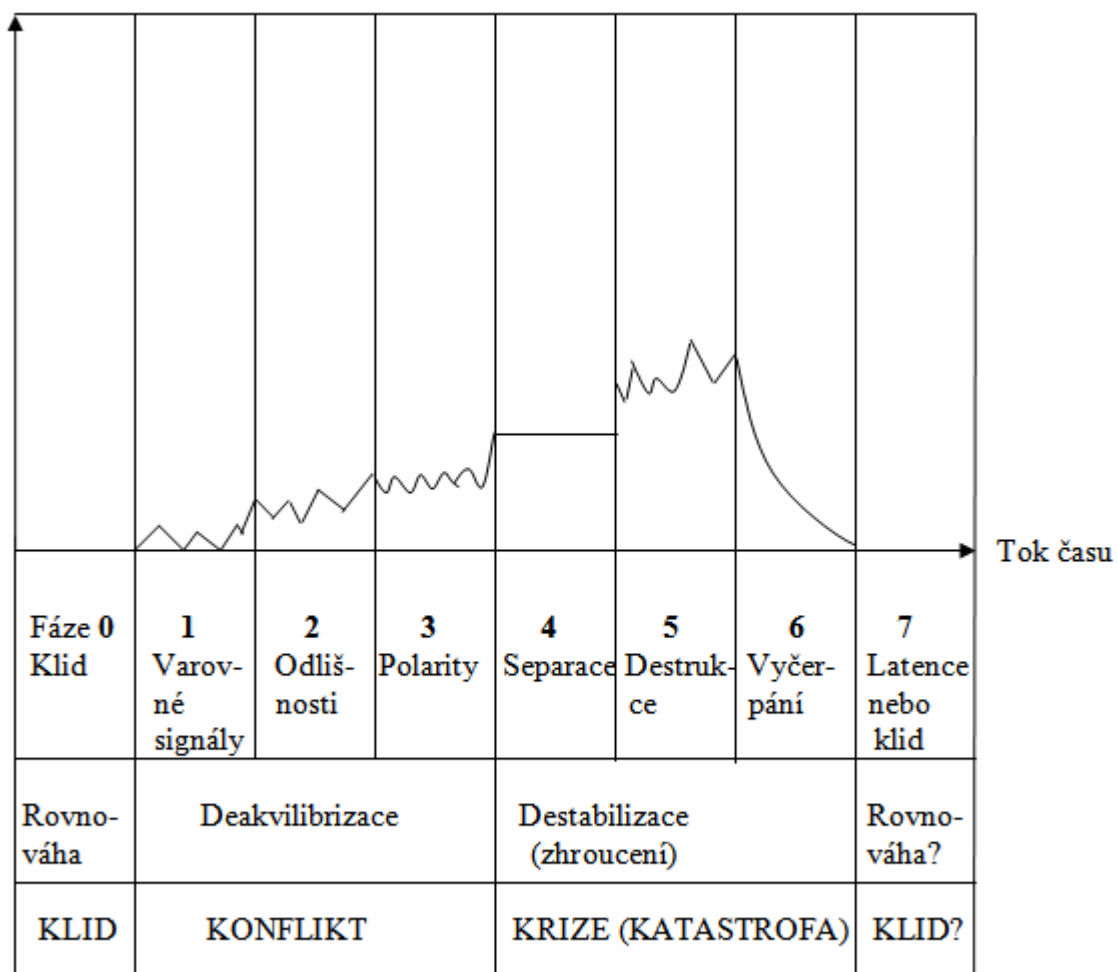
P III: ZÁZNAM O ROZHOVORU

P IV: STYLY ŘÍZENÍ A JEJICH ÚČINNOST

P V: HISTORIE A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O TESCO



## PŘÍLOHA P I: INTENZITA A VÝVOJ KONFLIKTNÍHO JEDNÁNÍ



Zdroj: PLAMÍNEK, J., GRADA, 2006, ss. 31

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den,

v souvislosti se studijním úkolem si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se zaměřuje na problémy v komunikaci v organizačním uspořádání. Všichni se ve své práci dostáváme do situací plných meziosobních konfliktů. Touto cestou se snažím zjistit možnosti jejich řešení a předcházení jim. Údaje budou využity k bakalářské práci.

1. Jaký druh komunikace Vám nejvíce vyhovuje při Vaší práci?

- A) Osobní jednání
- B) Telefonní kontakt
- C) Písemný kontakt

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	A	A	C	A	A	C

2. Domníváte se že většina konfliktů, které se k Vám vztahují se týkají Vašeho:

- A) Pracovního života
- B) Soukromého života
- C) Společenského života

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

3. Domníváte se že umíte konflikty, které se Vás týkají úspěšně řešit?

- A) Ano
- B) Ne

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A

4. Dokážete pomoci druhým při řešení jejich konfliktů?

- A) Ano
- B) Ne

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A

5. Při Vašem zaměstnání se setkáváte s konflikty

- A) Denně
- B) Alespoň dvakrát týdně
- C) Několikrát za měsíc
- D) Méně často

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	C	B	A	B	C	C	C	C	A

6. S kým se dostáváte nejčastěji do konfliktů?

- A) S nadřízenými
- B) S podřízenými
- C) Se spolupracovníky
- D) Se zákazníky, klienty, odběrateli
- E) S dodavateli, subdodavateli
- F) S kontrolními orgány, školiteli
- G) S někým jiným (uveďte).....

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A, B, E	B	A, B	C	A, D	C, D	C	D	D	C, D

7. Uveďte nejméně tři nejčastěji se vyskytující konflikty, které ovlivňují Váš pracovní výkon (nemusí se jednat jen o konflikty vzniklé na pracovišti nebo související s prací).

.....  
 .....  
 .....

8. Jste-li účastníkem / účastnicí konfliktu, snažíte se o jeho řešení:

- A) Co nejdříve
- B) Později
- C) Vůbec neřešíte

9. Stručně vysvětlíte proč?

.....  
 .....

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	A	A, B	A	A	B	A

10. Jak obvykle řešíte konflikty?

- A) Vyhýbáte se jim
- B) Snažíte se o kompromis
- C) Kooperací
- D) Ustupujete

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	B	B	B	B	A	B	D	B	B	C

11. Přináší Vám spory na pracovišti více problémů, než vyřeší?

- A) Ano
- B) Ne

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B

12. Zkoušíte se konfliktům raději vyhýbat?

- A) Ano
- B) Ne

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	B	A	B	A	A	A	A	A	A	B

13. Můžete popsat konkrétní konflikt vzniklý na pracovišti a jeho pozitivní či negativní výsledek?

.....  
.....

14. Zaznamenal/a jste někdy pozitivní vliv konfliktu, např. vyšší výkonnost či angažovanost?

- A) Ano
- B) Ne

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A

15. Snažíte se získat názory svých zaměstnanců jak řešit nějaký pracovní problém?

- A) Ano
- B) Ne

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

16. Jste

- A) Žena
- B) Muž

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	B	A	A	A	B	A	A	A	B	B

17. Do jaké věkové skupiny patříte?

- A) 18 – 25 let

- B) 26 – 35 let
- C) 36 – 45 let
- D) 46 – 55 let
- E) 56 a více let

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpověď	D	C	D	D	E	C	B	C	A	C

**Děkuji Vám za Váš čas a ochotu!**

## PŘÍLOHA P III: ZÁZNAM O ROZHOVORU

RESPONDENT: muž-žena,

VĚKOVÁ SKUPINA: 18 – 25 let

26 – 35 let

36 – 45 let

46 – 55 let

56 a více let

1. Všiml/a jste si při Vaší práci výskytu nějakých konfliktů v komunikaci? Tedy při vytváření, předávání nebo při příjmu informací?

Ano - Ne

2. Pokud ano, jakých a čeho se týkaly?.....

.....

3. Sděluje vždy ten, kdo informace předává (prodejce, zákazník, zaměstnavatel, nadřízený, podřízený, spolupracovník, nebo někdo jiný) tomu, komu je informace určena (zákazníkovi, prodejci, reprezentantovi firmy, zaměstnanci, podřízenému, nadřízenému, apod.) informace

A) jasně, srozumitelně – tj. zřetelně, přesně, jednoznačně?

B) včas – tj. nesděluje informace ani příliš pozdě, ale ani příliš brzo?

C) úplně – tj. nenechává si z jakýchkoli důvodů část pravdy pro sebe?

D) s nadbytečným balastem (zbytečnými komentáři, doprovodnými vysvětleními, matoucími detaily, s otravnými klepy a vlastními komentáři atd.)

4. Sděluje je všem, kterých se týkají, nebo je sděluje i jiným, i těm, kterých se netýkají?

.....

5. Nebo je sděluje jen některým

Ano – Ne

6. Pokud ano, komu (oblíbencům, nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům)

.....

7. Dozvíte se vždy všechno užitečné a podstatné

- spolehlivě.....

- včas.....

- od koho.....

- jakým způsobem (telefonem, osobně, letákem, oběžníkem, na nástěnce, e-mailem, jinak.....)

8. Jaký druh komunikace Vám vyhovuje při Vaší práci? (Pokud respondentovi vyhovuje více forem, odpovědi jsou označeny v pořadí od nejvíce vyhovujícího - 1, 2...atd., a k jakému druhu informací)

- A) Osobní jednání
- B) Telefonní kontakt
- C) Písemný kontakt – jakou cestou: dopisem, oběžníkem, pokynem, e-mailem, atp., uvete:.....
- D) Jiná forma (uveďte, jaká).....
- E) Žádný druh mi nevyhovuje, nejraději pracuji sám/sama a nerušen/a

9. Jaké informace Vám chybí?.....  
.....

10. Domníváte se, že většina konfliktů, které se k Vám vztahují, se týkají:

- A) pracovního života
- B) soukromého života
- C) společenského života
- D) čeho jiného .....

Pozn. Stručný záznam konfliktu v komunikaci, který Vás trápí / trápil – může být uveden na závěr Záznamu o rozhovoru)

11. Při Vašem zaměstnání se setkáváte s konflikty (v jakých vztazích: klient/zákazník, dodavatel, zaměstnavatel, zaměstnanec, nadřízený, podřízený, spolupracovník, někdo jiný.....)

- A) Denně
- B) Alespoň dvakrát týdně
- C) Několikrát za měsíc
- D) Méně často

12. Domníváte se, že umíte konflikty, které se Vás týkají, úspěšně řešit?

Ano – Ne

13. Dokážete pomoci druhým při řešení jejich konfliktů?

- A) Ano (jak?).....
- B) Ne (jak reagujete?) .....

14. Žádáte pomoc od druhých?

- A) Ano (od koho?) .....
- B) Ne

15. V jakých vztazích se nejčastěji objevují / vznikají konflikty ve Vaší organizaci

- A) ve vztahu nadřízený-podřízený
- B) ve vztahu mezi spolupracovníky
- C) ve vztahu mezi jedincem a organizací
- D) ve vztahu mezi organizacemi (firmami, úřady atp.)

16. S kým se Vy osobně dostáváte nejčastěji do konfliktů?

- A) s nadřízenými
- B) s podřízenými
- C) se spolupracovníky
- D) se zákazníky, klienty, odběrateli
- E) s dodavateli, subdodavateli
- F) s kontrolními orgány, školiteli
- G) s někým jiným (uveďte).....

17. S kým se ostatní pracovníci dostávají nejčastěji do konfliktů?

- A) s nadřízenými
- B) s podřízenými
- C) se spolupracovníky
- D) se zákazníky, klienty, odběrateli
- E) s dodavateli, subdodavateli
- F) s kontrolními orgány, školiteli
- G) s někým jiným (uveďte).....

18. Uveďte nejméně tři nejčastěji se vyskytující konflikty, které ovlivňují Váš pracovní výkon (nemusí se jednat jen o konflikty vzniklé na pracovišti nebo související s prací).

.....  
 .....  
 .....

19. Jste-li účastníkem / účastnicí konfliktu, snažíte se o jeho řešení: (zdůvodněte, proč)

- A) Co nejdříve
- B) Později, čekám na vhodnou příležitost
- C) Později, čekám na chvíli, až se ukáže má pravda
- D) Vůbec neřeším

Stručné vysvětlení, proč:.....

.....  
 .....

20. Jak obvykle řešíte konflikty?

- A) Vyhýbám se jim
- B) Raději ustoupím
- C) Snažím se o kompromis
- D) Kooperací, snažím se o spolupráci
- E) Obvykle přesvědčím druhého (ostatní) a nakonec se tím prosadím
- F) Jak jinak (uveďte):.....

21. Přináší Vám spory na pracovišti více problémů, než vyřeší?

Ano - Ne

22. Zkoušíte se konfliktům raději předem vyhýbat?

Ano - Ne



23. Popište konkrétní konflikt v komunikaci vzniklý na pracovišti a jeho pozitivní či negativní výsledek

.....  
.....

24. Zaznamenal/a jste někdy pozitivní vliv konfliktu, např. zvýšení výkonu, vyprovokování zájmu či angažovanosti, rozšíření rozhledu atp.?

Ano - Ne

25. Snažíte se získat názory svých zaměstnanců či spolupracovníků jak řešit nějaký pracovní problém?

Ano - Ne

Stručně vysvětlete, proč (zdůvodněte):.....

.....  
.....

---

DOPLŇUJÍCÍ POZNÁMKY:

## **PŘÍLOHA P IV: STYLY ŘÍZENÍ A JEJICH ÚČINNOST**

<b>ZÁKLADNÍ STYLY ŘÍZENÍ</b>	<b>STYL S NÍZKOU ÚČINNOSTÍ</b>	<b>STYL S VYSOKOU ÚČINNOSTÍ</b>
STYL ORIENTO VANÝ NA POSTUPY	Zkostnatělé uplatňování předpisů	Byrokratický přístup
STYL ORIENTO VANÝ NA VZTAHY	Uplatňování lřbivé politiky	Podporující přístup
STYL ORIENTO VANÝ NA ÚKOLY	Autokratický přístup	Podněcující přístup
STYL ORIENTO VANÝ NA INTEGRACI	Kompromisní přístup	Integroující přístup

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I., MANAGEMENT PRESS, 1998, ss. 140

## **PŘÍLOHA P V: HISTORIE A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI TESCO**

Tesco bylo založeno ve Velké Británii Jackem Cohenem, který za první světové války sloužil u britského královského letectva. Po návratu z války v roce 1919 tehdy jednadvacetiletý Cohen nakoupil za 30 liber své odměny za vojenskou službu přebytečné potraviny z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna.

První druh zboží vlastní značky, který Jack uvedl na trh, byl čaj zvaný Tesco Tea. Zde se, v roce 1924, poprvé objevuje jméno, které později převezme do svého názvu celá společnost. Název Tesco vznikl z iniciál jména T. E. Stockwella, který zásoboval firmu čajem, a z počátečních písmen příjmení Jacka COhena.

Po druhé světové válce se společnost začala rozvíjet mílovými kroky. Vedle rozvoje služeb ve Velké Británii začala společnost Tesco oslovovat zákazníky i na zahraničních trzích. Do střední Evropy vstoupila 1996<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Informace o společnosti [online] [cit.2009-03-07]  
<http://www.itesco.cz/articles/detail/992>

