

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V  
NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1130045

**KONFLIKTY NA PRACOVISKU A ICH EFEKTÍVNE  
RIEŠENIE**

**2011**

**Lenka Matulová**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V  
NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**KONFLIKTY NA PRACOVISKU A ICH EFEKTÍVNE  
RIEŠENIE**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.

**Nitra 2011**

**Lenka Matulová**

## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Konflikty na pracovisku a ich efektívne riešenie“ vypracovala samostatne s použitím literatúry uvedenej v zozname.

Som si vedomá zákonných dôsledkov, ak uvedené informácie nie sú správne.

V Nitre 2011

.....

Lenka Matulová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou d'akujem pánovi prof. Ing. Jozefovi Višňovskému, PhD. za pomoc, pripomienky a cenné rady pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

## **ABSTRAKT**

MATULOVÁ, Lenka: Konflikty na pracovisku a ich efektívne riešenie. Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu – Vedúci bakalárskej práce: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD. – Nitra: FEM SPU, 2011, 64 s.

Táto bakalárska práca sa zaoberá konfliktami na pracovisku a ich efektívnym riešením. Jej cieľom je porovnať poznatky získané z odbornej literatúry s praxou v niekoľkých nemenovaných podnikoch. Prieskum v spomínaných podnikoch bol realizovaný pomocou dotazníka. Práca je rozdelená na štyri hlavné kapitoly, obsahuje jednu schému, 24 tabuliek a 24 grafov. Prvá kapitola obsahuje teoretický prehľad získaných poznatkov zameraných na definovanie riadenia ľudských zdrojov, charakteristiku motivácie a komunikácie, vymedzenie konfliktov, rozčlenenie konfliktov a možné spôsoby ich riešenia. Druhá kapitola obsahuje ciele práce a prieskumu v podnikoch. Tretia kapitola obsahuje stručný popis sledovaných podnikov a je tiež zameraná na metodické postupy vypracovania bakalárskej práce, popisuje postup získavania údajov pre prieskum a jeho vyhodnocovanie. Posledná kapitola obsahuje výsledky prieskumu, ich zhodnotenie a interpretáciu. V závere práce sú výsledky prieskumu stručne zhrnuté. Záver obsahuje aj charakteristiku situácie v jednotlivých sledovaných podnikoch a vlastné odporúčania pre riešenie možných problémov.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudských zdrojov, motivácia, komunikácia, konflikty, riešenie konfliktov

## **ABSTRACT**

MATULOVÁ, Lenka: Conflicts in the workplace and their effective solution. Faculty of Economics and Management, Department of Management. – Headman of thesis: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD. – Nitra FEM SPU, 2011, 64 p.

This Bachelor's work deals with conflicts in the workplace and their effective solution. The goal of it is to compare the knowledge obtained from professional literature with the practice in several unnamed companies. The research in the said companies was realized by questionnaire. Work is divided to four main chapters, it contains one scheme, 24 charts and 24 graphs. The first chapter contains theoretical overview of obtained knowledge, which is aimed at defining the human resource management, characteristics of motivation and communication, definition of conflicts, the breakdown of conflicts and possible ways to solve. The second chapter contains goals of the work and of research in companies. The third chapter contains brief description of monitored companies and it is also aimed at methodical practices of bachelor's work, it describes the process of obtaining information for the research and the evaluation of the research. The last chapter contains results of the research, the evaluation and the interpretation of it. Results of the evaluation are briefly summarized in the conclusion of the work. The conclusion also contains characteristics of the situation in each monitored organization and own recommendations for solving potential problems.

**Key words:** human resource management, motivation, communication, conflicts, solution of conflicts.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY</b> ...	<b>10</b>
1.1 DEFINÍCIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	10
1.1.1 <i>Funkcie riadenia ľudských zdrojov</i> .....	11
1.2 MOTIVÁCIA.....	12
1.3 KOMUNIKÁCIA.....	13
1.3.1 <i>Prvky komunikácie</i> .....	13
1.4 DEFINÍCIE KONFLIKTU .....	14
1.5 DRUHY KONFLIKTU.....	16
1.6 PRÍČINY KONFLIKTU .....	18
1.7 RIEŠENIE KONFLIKTU .....	20
1.7.1 <i>Zvládanie konfliktov medzi skupinami</i> .....	24
1.7.2 <i>Riešenie konfliktov v tíme</i> .....	26
1.7.3 <i>Možné spôsoby správania sa manažéra pri riešení konfliktov</i> .....	28
<b>2 CIEĽ PRÁCE</b> .....	<b>29</b>
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>30</b>
<b>4 VÝSLEDKY PRÁCE</b> .....	<b>32</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA VZORKY RESPONDENTOV .....	32
4.2 VÝSLEDKY PRIESKUMU A ICH ZHODNOTENIE.....	35
<b>ZÁVER</b> .....	<b>57</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>60</b>
<b>PRÍLOHY</b> .....	<b>62</b>

## Úvod

Konflikty sú prirodzenou súčasťou života každého človeka. Predstava, že existuje osoba, ktorá sa s konfliktom nikdy nestretla, je nereálna. Podstata konfliktu spočíva v konfrontácii dvoch a viacerých protichodných názorov, z čoho vyplýva, že spor môže byť aj interpersonálny – človek sa rozhoduje medzi dvomi alternatívami.

Táto bakalárska práca sa však zaoberá predovšetkým konfliktami medzi viacerými účastníkmi na pracovisku. Výskyt konfliktov v zamestnaní je najmä z pohľadu manažéra veľmi dôležité sledovať, pretože môžu zapríčiniť znižovanie produktivity práce, stres na pracovisku, narušenie medzil'udských vzťahov, nepriaznivú atmosféru na pracovisku a v konečnom dôsledku teda môžu viesť k znižovaniu tvorby hodnoty spoločnosti. Schopnosť riešiť spory sa pokladá za dôležitú vlastnosť každého zamestnanca, pričom túto schopnosť je možné nadobudnúť počas života a neustále ju zlepšovať. Skúsený manažér by mal byť schopný konflikty nielen rozpoznať, ale ich aj efektívne vyriešiť tak, aby dosiahol spokojnosť všetkých zúčastnených strán. Zamestnanci, ale aj manažment by si však mali uvedomiť, že konflikty nie je možné pokladať nevyhnutne za negatívny faktor, pretože ich efektívne a vhodné riešenie prispieva k zvýšeniu kvality práce v podniku a k všeobecnej spokojnosti na všetkých stupňoch. Vyhybanie sa konfliktom a ich cieľavedomé potláčanie pôsobí na ľudí horšie ako snaha o prediskutovanie problémov.

Cieľom práce bolo zhrnúť dostupné poznatky o konfliktoch na pracovisku a ich riešení, a zároveň získané poznatky porovnať s realitou v podnikoch.

Práca je členená na teoretickú časť a výsledky práce. Teoretická časť sa zaoberá začlenením riešenia konfliktov do procesu riadenia ľudských zdrojov a tiež stručným popisom tých funkcií riadenia ľudských zdrojov, ktoré najviac pôsobia na ľudskú psychiku – komunikácie a motivácie. Podstatu teoretickej časti tvoria podkapitoly venované vymedzeniu konfliktov a ich členeniu z viacerých hľadísk, definovaniu možných príčin vzniku sporov a napokon rôznymi spôsobmi ich riešenia. Poznatky spracované v tejto časti boli získané z rôznych publikácií, prevažne z oblasti psychológie a manažérskej literatúry.



Výsledky práce tvorí prieskum, ktorý bol vykonávaný prostredníctvom samostatne vypracovaného anonymného dotazníka. Cieľom dotazníka bolo porovnať teoretické poznatky z prvej časti bakalárskej práce s reálnou praxou v podnikoch. Prieskum sa sústredil na zamestnancov z troch nemenovaných spoločností, pričom tieto spoločnosti sa charakterovo odlišovali. Týmto spôsobom bolo možné získať názory zamestnancov z rôznych stupňov riadenia a s rozdielnou náplňou práce. Prieskum bol zameraný nielen na schopnosť jednotlivých zamestnancov čeliť konfliktom, ktoré sa môžu počas ich práce vyskytnúť, ale taktiež posudzoval nadriadených pracovníkov a ich schopnosti. Odpovede respondentov boli vyhodnocované podľa jednotlivých otázok, pričom účastníci prieskumu boli rozčlenení podľa pohlavia a podľa vykonávanej funkcie. Použitý dotazník je do práce začlenený ako príloha.

Odborná literatúra, ktorá slúžila na spracovanie teoretickej časti bakalárskej práce, bola tvorená z prevažnej časti rôznymi manažérskymi príručkami, ktoré sa venujú efektívnemu riešeniu konfliktov. Preto môžeme konštatovať, že poznatky uvedené v teoretickej časti bakalárskej práce podávajú odporúčania pre zlepšovanie individuálnych schopností v tejto oblasti.

# 1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

Konflikt možno pokladať za prirodzenú situáciu, ktorá vzniká v prostredí medziľudských vzťahov. Keďže neefektívne riešenie konfliktov a ich následné prenášanie na pracovisko môže zhoršiť pracovný výkon a produktivitu zamestnancov, je dôležité, aby manažér konflikty včas rozpoznal a eliminoval. Táto činnosť je jednou zo súčastí riadenia ľudských zdrojov.

## 1.1 Definície riadenia ľudských zdrojov

**Kachaňáková, A. – Nachtmannová, O. – Joniaková, Z. (2008)** definujú riadenie ľudských zdrojov ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

**Armstrong, M. (2007)** uvádza, že riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Podľa **Višňovského, J. - Nagyovej, E. - Šajbidorovej, M.** je riadenie ľudských zdrojov taký prístup k personálnemu riadeniu, na ktorom sa podieľajú tak líniovní manažéri, ako aj personalisti a ktorý okrem iného zvyrazňuje význam ľudských zdrojov skôr ako majetok (kapitál) organizácie, než ako náklady organizácie na zamestnancov.

Ďalšia definícia, ktorú vo svojich publikáciách uvádzajú viacerí autori, hovorí, že riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.

**Sedlák, M. (2007)** považuje vedenie za schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým o uspokojovanie vlastných potrieb.

### 1.1.1 Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Ako uvádzajú **Kachaňáková, A. – Nachtmannová, O. – Joniaková, Z. (2008)**, riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

- zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku,
- zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.

Z uvedeného vyplýva, že úlohou manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov je okrem obsadzovania pracovných pozícií vhodnými zamestnancami aj ich adaptácia na podnikovú kultúru a vytvorenie pozitívneho vzťahu zamestnanca k organizácii, čo v konečnom dôsledku zabezpečí plnenie cieľov podniku.

Za hlavné funkcie riadenia ľudských zdrojov **Kachaňáková, A. – Nachtmannová, O. – Joniaková, Z. (2008)** považujú nasledovné oblasti:

- **strategické riadenie ľudských zdrojov**, ktoré sa zameriava na dosahovanie strategických cieľov podniku prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov,
- **plánovanie ľudských zdrojov**, ktoré okrem iného zabezpečuje zahrnutie riadenia ľudských zdrojov do celkového plánovacieho procesu organizácie,
- **analýza práce** zahŕňa predovšetkým charakteristiku pracovného miesta, zameranú na požiadavky na zamestnanca, ktorý danú prácu vykonáva, obsah práce a pod.,
- **získavanie a výber zamestnancov** je činnosť zameraná na obsadzovanie voľných pracovných miest vhodnými uchádzačmi,
- **rozmiešťovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru**, kam patrí adaptácia zamestnancov, ich fluktuácia v rámci podniku a taktiež ukončenie pracovného pomeru,
- **vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**, ktorého cieľom je dosiahnutie strategických cieľov organizácie prostredníctvom využitia potenciálu zamestnancov,
- **riadenie a plánovanie kariéry** obsahuje aktivity zamerané na rozvoj zamestnancov a vytváranie nástupníckej hierarchie v podniku,
- **riadenie pracovného výkonu** zahŕňa stanovenie noriem a cieľov, prostredníctvom ktorých podnik dosahuje lepšie výsledky,

- **odmeňovanie zamestnancov**, ktoré sa zameriava na poskytovanie peňažných a nepeňažných odmien, prípadne ďalších výhod, ktoré získavajú zamestnanci za svoju prácu,
- **pracovné vzťahy**, ktoré môže mať rôznu podobu (formálne, neformálne, vzťahy medzi odbormi a podnikom...),
- **pracovné podmienky** zahŕňajú predovšetkým faktory pôsobiace na človeka počas vykonávania danej práce,
- **personálny informačný systém**, ktorý obsahuje komplex informácií o zamestnancoch, situácii na trhu práce a o ďalších podmienkach.

## 1.2 Motivácia

Jednou z možností, ako obmedziť výskyt konfliktov na pracovisku, je účinné a efektívne motivovanie zamestnancov. Zamestnanec, ktorý je vhodne motivovaný, vykonáva svoju prácu s väčším nasadením, pretože si uvedomuje výhody, ktoré tým získa.

**Szarková, M. (2004)** definuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v prípade, ak vznikne stav psychickej nerovnováhy, teda keď je porušená vnútorná homeostáza.

**Armstrong, M. (2007)** uvádza, že motivovanie iných ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chceme, aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motivovanie seba samého sa týka nezávislého stanovovania smerov a podnikania krokov, ktoré zaistia, aby sme sa dostali tam, kam chceme. Motiváciu možno charakterizovať ako cieľovo orientované správanie sa.

Pojem „motivácia“ vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované (vedomé) vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolajú aktivitu udržiavajú, píše **Višňovský, J. - Nagyová, E. - Šajbidorová, M. (2007)**.

### 1.3 Komunikácia

Komunikácia môže byť na jednej strane zdrojom vzniku konfliktov, no na druhej strane je efektívna komunikácia najdôležitejším prostriedkom ich riešenia. Pokiaľ sú subjekty konfliktu schopné a ochotné spolu komunikovať, je veľká pravdepodobnosť, že spor bude vyriešený dohodou výhodnou pre obe strany.

Podľa **Sedláka, M. (2007)** komunikáciu možno definovať ako proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine). Efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojím významom veľmi blízka zamýšľanej správe. Efektívna komunikácia sa preto pokladá za skutočné jadro manažérskeho výskumu.

Ako tvrdia **Višňovský, J. - Nagyová, E. - Šajbidorová, M. (2007)**, základom komunikácie v organizácii je zmena odkazov za účelom skompletizovania jej cieľov a zámerov. Pretože ľudia prichádzajú s rozdielnymi cieľmi, spätnou väzbou, štýlmi, názormi a preferenciami, za skutočne efektívnu možno považovať interaktívnu komunikáciu, t. j. každý človek sa určitým spôsobom podieľa na komunikácii založenej na počúvaní a zároveň aj odpovedaní iným účastníkom komunikačného procesu.

#### 1.3.1 Prvky komunikácie

**Sedlák, M. (2007)** uvádza, že komunikácia obsahuje nasledujúce prvky:

- **komunikátor** – osoba alebo skupina, ktorá prenáša myšlienku ostatným účastníkom,
- **zakódovanie** – prenášaný obsah je vyjadrený zrozumiteľným spôsobom pomocou slov, mimiky, gest a pod.,
- **médium (kanál)** – spája odosielateľa správy s prijímateľom,
- **prijemca alebo dekodér** – osoba ktorá správu prijme a „preloží“ do zrozumiteľnej formy,
- **„šum“** – zásah, ktorý narúša prenos alebo prijatie správy,
- **spätná väzba** – v podstate ide o odpoveď príjemcu predchádzajúcej správy.

## 1.4 Definície konfliktu

**Porvazník, J. (2007)** uvádza, že konflikt možno jednoducho vymedziť ako stav či situáciu, keď názory alebo záujmy komunikujúcich subjektov sú rozdielne. Konflikt je bežný a často sprievodný jav manažérskej komunikácie alebo širšie: pracovného a osobného života. Dôvod konfliktov je v rôznych vlastnostiach ľudí. Z nich vyplývajú rozdielne postoje ku komunikovaným skutočnostiam.

Podľa **Duchoňa, B. a Šafránkovej, J. (2008)** B je konflikt súčasťou každého ľudského vzťahu, t. zn. i manažérskej práce, pretože v každom ľudskom spoločenstve sa objavujú konflikty a súčasne s nimi aj zlosť, smútok, nepriateľstvo, agresia. Konflikty sú často chápané ako porucha vzťahu, ako niečo, čo by nemalo byť, čomu by sme sa mali radšej vyhnúť.

**Szarková, M. (2004)** tvrdí, že riešenie konfliktov sa považuje za jednu z najdôležitejších zručností manažéra, ktorá je významne osobnostne podmienená. V pracovnom procese sa nemožno úplne vyhnúť konfliktom. Tie vznikajú nielen na základe osobnostných charakteristík, ktorými sa vyznačujú niektorí zamestnanci, ale aj zmenou ich psychického stavu, zmenou názoru, ďalej z osobných antipatií alebo tiež pri zdvojení rolí v pracovnom procese a pod.

Konfliktom možno označiť situáciu, v ktorej sú hodnoty, ciele alebo potreby osôb (alebo spôsob, ktorým sú tieto hodnoty, ciele alebo potreby zúčastnenými osobami vnímané) vzájomne nezlučiteľné, píše **Urban, J. (2003)**.

Rôzni autori sa vo väčšej miere zhodujú vo vymedzení pojmu konflikt, ktorý všeobecne charakterizujú ako prirodzený jav zapríčinený odlišnými potrebami, názormi a povahami jednotlivých účastníkov. Hoci je konflikt považovaný za negatívnu skutočnosť, nemusí nevyhnutne viesť k zhoršeniu medziľudských vzťahov na pracovisku. Naopak, pokiaľ sú účastníci konfliktu schopní a ochotní hľadať efektívne riešenie, výsledkom konfliktu je vyriešenie problému a vzájomná dohoda.

**Duchoň, B. - Šafránková, J. (2008)** tvrdia, že v každom konflikte sa objavujú prvky racionálne (obsahové, vecné) a prvky iracionálne, emocionálne. Žiadne z nich nie je možné z konfliktu vylúčiť. Neistota, obava, strach, agresivita či príliš intenzívne prežívanie posilňujú iracionálnu zložku konfliktu. Čím sú vzťahy medzi konfliktnými stranami tesnejšie a dlhodobejšie, tým sa stáva konflikt intenzívnejším.

Konflikty plnia vo vzťahoch veľa pozitívnych funkcií, sú zdrojom pohybu a zmien, zabraňujú stagnácii, stimulujú záujem, podnecujú riešenie problémov, sú zdrojom motivácie, no rovnako môžu uvoľňovať napätie a napomáhať prehodnocovaniu vzťahov, píše Čihovská, V. – Hasprová, M. – Matušovičová, M. (2007).

**Vružek, Š. (1999)** uvádza charakteristiku konfliktnej situácie:

- Do vzájomných vzťahov musia vstupovať najmenej dvaja jednotlivci alebo skupiny.
- Existujú vzájomne sa vylučujúce ciele a prostriedky.
- Interakcie sú často zamerané na to, aby sa ovplyvňovala iná osoba alebo skupina, aby sa podmanila alebo celkom odstránila, za účelom lepšieho presadenia vlastných záujmov.
- Akcie (reakcie) iniciované osobou/skupinou sú často vzájomne rozporné (protichodné).

## 1.5 Druhy konfliktu

Autorka **Lewthwaite, J. (2007)** uvádza základné členenie konfliktov, v ktorom charakterizuje konflikty podľa ich dopadu na kolektív a podľa priebehu ich riešenia ako konštruktívne a deštruktívne.

### **Konštruktívne konflikty**

- majú tendenciu zameriavať sa skôr na záujmy než na potreby,
- majú tendenciu byť otvorené, a tak by sa s nimi malo jednať,
- sú schopné napomôcť rozvíjaniu vzťahov,
- sústredia sa na flexibilné metódy riešenia sporov,
- pomáhajú obom stranám dosiahnuť dané ciele.

### **Deštruktívne konflikty**

- majú tendenciu zameriavať sa na potreby ľudí, skôr než na záujmy alebo faktické otázky,
- sústredia sa na osobnosť, nie na činnosť alebo chovanie: „Si nepríjemný tak a tak.“ Skôr než „Nedávno si bol nepríjemný, čo sa stalo?“
- zahŕňajú „udržanie si svojej tváre“ a udržiajú moc,
- ohrozujú vzťahy,
- sústredia sa na rýchlu úpravu alebo krátkodobé riešenie,
- majú tendenciu sa opakovať.

**Duchoň, B. - Šafránková, J. (2008)** charakterizujú konflikt z viacerých uhlov podľa toho, ako je samotný spor vnímaný jeho účastníkmi a ako postupujú pri jeho riešení:

### **Konflikt ako vojna, bitka**

Konanie účastníkov je zamerané na získanie výhody a obmedzenie aktivity protivníka. Ani jedna zo zúčastnených strán sa nesnaží nájsť kompromis, jednanie prebieha vo forme útoku a obrany. Tento postup vedie k situácii výhra – prehra, pričom si obaja zúčastnení uvedomujú neúplnosť, nedokonalosť riešenia. Víťaz je výhrou motivovaný, bude sa snažiť získať ešte väčší vplyv, zatiaľ čo porazený sa sústreďí na prípravu ďalšieho útoku.



### **Konflikt ako výbuch**

Konflikty sú považované za niečo, čo stojí mimo kontrolu človeka. Tým je oslabená osobná zodpovednosť pri riešení tejto situácie. Metafora výbuchu obmedzuje kreativitu pri hľadaní alternatív zvládania konfliktu.

### **Konflikt ako súd**

Tento variant konfliktu sa objavuje ako v pracovných, tak aj v partnerských vzťahoch. Riešenie konfliktu v tomto prípade spočíva v hľadaní vinníkov a v dokázaní viny.

### **Konflikt ako hra**

Pokiaľ je konflikt účastníkmi vnímaný ako hra, jeho riešenie predpokladá prijatie určitých pravidiel, ktoré sú účastníci povinní dodržať. Podľa **Duchoňa, B. - Šafránkovej, J. (2008)** táto situácia poskytuje väčšie možnosti pre zvládanie konfliktu a ochotu prijať výhru či prehru ako súčasť hry.

**Dědina, J. – Cejtahamr. V. (2005)** definujú ako ďalší druh konfliktu konflikt rolí. Spôsob, akým sa človek práve chová, nemusí odpovedať očakávanej štruktúre jeho chovania. Tento rozpor môže byť výsledkom konfliktu rolí. Ten môže zahŕňať:

- nezlučiteľnosť role,
- nejednoznačnosť role,
- preťaženie role,
- nevyťaženie role.

## 1.6 Príčiny konfliktu

**Khelerová, V. (2006)** charakterizuje príčiny konfliktu nasledovne:

- **čas** – tlačia vás termíny, na jednanie si partner vymedzil iba obmedzenú vyjednávaciú dobu, alebo vás núti do okamžitého rozhodnutia. V každom prípade nemáte dostatočný priestor pre rozvinutie svojho vyjednávacieho umenia. Jednáte v strese, ktorý zvyšuje napätie,
- **skúsenosti** – na základe svojich predchádzajúcich skúseností si partner môže myslieť, že jeho riešenie je najlepšie. Nie je ochotný akceptovať iný názor, tvrdošijne trvá na svojom,
- **dezinformácia** – partner vychádza zo skreslených alebo nesprávne pochopených informácií. Tie v ňom vyvolali negatívny postoj k vášmu riešeniu. Jeho zaslepenosť je natoľko silná, že si odmieta vypočuť vysvetlenie,
- **ego** – tí, ktorí majú problém so svojim sebavedomím, nejednajú racionálne. Často bývajú nedôverčiví. Niekedy sa stáva, že hrajú prehnane tvrdých vyjednávačov, aby nikto nespoznal ich slabé stránky. Odmietajú ustúpiť zo svojej pozície a nepriznajú, že sa môžu myliť. Iba silná osobnosť je schopná priznať chybu,
- **nedostatočný tréning** – menej skúsený vyjednávač nerozpozná chovanie a záujmy svojho partnera. Nedokáže sa vcítiť do jeho postavenia a predvídať jeho reakcie. Nie je preto schopný zvoliť vhodný postup a spôsob chovania,
- **precitlivenosť** – tiež precitlivený partner často naráža na problémy so sebavedomím. Je príliš vzťahovačný a nedokáže prijímať spätnú väzbu. Výčitku, ktorá sa týka vecného problému, berie osobne a cíti sa byť napadnutý. Je urazený a odmieta ďalej jednať.

**Bělohávek, F. (1996)** vo svojej publikácii uvádza tieto príčiny vzniku konfliktu:

- nesúlady osobností alebo hodnotových systémov,
- prekrývanie alebo nejasné hranice pracovných náplní,
- súperenie o obmedzené zdroje,
- neprimeraná komunikácia,
- vzájomná závislosť úloh,
- zložitosť organizácie,
- nejasné stratégie, štandardy, pravidlá,
- neprimerané termíny alebo časový tlak,
- kolektívne rozhodovanie,
- konsenzuálne rozhodovanie,
- nesplnené očakávania,
- nevyriešené alebo potlačené konflikty.

Ako uvádza **Medlíková, O. (2007)**, konflikty zapríčiňujú takzvané spúšťače konfliktu, ktoré môžu pôsobiť v nasledujúcich podobách:

- situácia (teplo, zima, hluk, málo zdrojov k dispozícii, náročné procesy, izolácia, nedostatok alebo prebytok informácií...),
- ľudia (neprijemná osoba, veľa ľudí v okolí, diametrálne odlišné osobnosti, lobistické skupinky...),
- naše „ja“ (aktuálny zdravotný stav, osobná emocionalita, hlavne strach, obavy, temperament...).

## 1.7 Riešenie konfliktu

V prípade vzniku konfliktu je nevyhnutné ho riešiť, pretože čím dlhšie sa jeho riešenie odkladá, tým negatívnejší vplyv môže mať na pracovné a medziľudské vzťahy na pracovisku. Jedným z problémov je často neochota zúčastnených podieľať sa na riešení konfliktu, vyhýbanie sa hľadaniu spoločného východiska, prípadne podceňovanie závažnosti problému.

Podľa **Bušeka, T. (2009)** sa ku konfliktu treba stavať ako k chorobe: môžeme jej buď predchádzať, alebo ju liečime. A pokiaľ neliečime, konflikty narušujú pracovnú morálku a vyvolávajú pokles výkonnosti, keď pozornosť a úsilie pracovníkov sú odvádzané inam. Neustále alebo príliš závažné či intenzívne prežívané konflikty vyvolávajú emočnú únavu a môžu viesť k trvalým poruchám tímovej spolupráce vnútri podniku.

Úspešné zvládnutie krízových situácií má v hlavných rysoch mnoho spoločného. Pre získanie kontroly nad situáciou býva rozhodujúcich niekoľko prvých minút či hodín. Pokiaľ sa nepodarí na zvyknutú krízu reagovať účinne od samého počiatku, značne sa komplikuje jej ďalšie riešenie, píše **Řezníček, P. (2006)**.

**Heller, R. (2002)** vo svojej publikácii uvádza nasledujúce odporúčania, ktoré by mal manažér dodržiavať počas riešenia konfliktu:

- byť prísny, ale jednoznačne spravodlivý,
- komunikovať zrozumiteľne a úprimne,
- vo svojich komentároch a návrhoch byť konštruktívny,
- vždy hľadať pozitívne výsledky a povzbudzovať iných, aby robili to isté,
- podnikáť kroky vopred: veci neodkladať a nenechať problém narásť,
- diskusie a opatrenia zapisovať,
- zostávať pokojný.

Ako uvádzajú **Duchoň, B. - Šafránková, J. (2008)**, zvládanie a postupné riešenie konfliktov súvisí s radom čiastkových procesov ako je vyjednávanie, sprostredkovanie názorov medzi stranami sporu, kompromisy, dohody výhodné pre účastníkov konfliktu, stratégie správania sa v konflikte, alternatívy riešenia a pod. Spôsoby zvládania

konfliktu sa učíme z veľkej časti formou napodobovania už v detstve a v období dospievania, ale nácvik týchto zručností sa môže stať aj cieľavedomou aktivitou.

Spôsob riešenia konfliktu sa líši v závislosti od povahy problému. **Khelerová, V. (2006)** rozoznáva konštruktívne a deštruktívne konflikty a v závislosti od ich povahy charakterizuje ich riešenie nasledovnými prvkami:

#### **Konštruktívny konflikt**

- partneri sa snažia obojstranne odstrániť nedorozumenie,
- komunikácia prebieha otvorene,
- partneri nepoužívajú nátlakové taktiky,
- partneri sa vzájomne rešpektujú,
- po vyriešení problému nastáva obojstranná spokojnosť,
- vyjednávanie prebieha štýlom výhra – výhra.

#### **Deštruktívny konflikt**

- jedinci vidia druhých ako konkurentov,
- viac sa sústreďia na presadenie seba samých než na práva druhých,
- prejavuje sa snaha zvíťaziť za každú cenu,
- negatívne tvrdenia sú brané osobne,
- ľudia si nedôverujú,
- výroky sú podávané formou osobného útoku.

Autori **Duchoň, B. - Šafránková, J. (2008)** uvádzajú nasledovné varianty výsledkov konfliktu:

- **Výhra – výhra (win – win)** – najlepší možný variant, dosiahnutá dohoda uspokojuje obe strany,
- **Výhra – prehra (win – lose)** – jedna strana „vítazi“ a dosahuje svoj cieľ, často za použitia sily (zастраšovanie, nátlakové taktiky), jednanie nebolo vyriešené konštruktívne,
- **Prehra – prehra (lose – lose)** – najhorší možný variant, obe strany sa rozchádzajú nielen bez uzatvorenej dohody, ale aj s nepriateľskými pocitmi a mizivou šancou prípadnej ďalšej spolupráce.

Ako uvádza **Lahnerová, D. (2009)**, pri riešení konfliktov sa uplatňujú nasledovné štýly:

- **Žralok** – výhoda tohto štýlu sa ukáže v situácii, keď je potrebné jednat' rýchlo a rozhodne – napríklad pri ohrození života. Žralok sa nepýta na názory druhých, ale jedná. V situáciách, kde je treba realizovať nepopulárne opatrenia – znižovanie personálnych stavov, presadzovanie disciplinárnych opatrení – je žralok opäť vo výhode. Netrápia ho zbytočné výčitky svedomia, pretože si uvedomuje nutnosť takýchto krokov. Je však faktom, že žralok nemá vo svojom okolí veľa priateľov.
- **Sova** – ako symbol múdrosti predstavuje kooperáciu, teda štýl vedúci k dohode a splneniu požiadaviek všetkých zúčastnených strán. Tento štýl je vhodný pri riešení situácií, keď všetci účastníci a ich záujmy sú príliš dôležité na to, aby sa zjednotili kompromisom. Pokiaľ chceme vytvoriť dlhodobu kvalitnú vzťahy alebo vybudovať konkurencieschopný tím, potom stojí za to investovať čas i námahu. Soví štýl riešenia konfliktu používame vtedy, keď máme dostatok času a priestoru na prezentáciu všetkých názorov a ich následnú analýzu a konfrontáciu.
- **Líška** – je múdra a vie, kedy je dobré v záujme výsledku urobiť kompromis. Využitie tohto štýlu je vhodné, pokiaľ sú ciele pomerne dôležité, ale pri ich realizácii máme dostatočný priestor pre manévrovanie. Pri riešení zložitejších problémov alebo v časovej tiesni nám kompromis môže slúžiť ako dočasné riešenie, tým zároveň získame čas pre ďalšie jednanie. Pokiaľ sú zúčastnené strany rovnako silné a rozhodnuté pevne stáť za svojimi požiadavkami a konkurenčný alebo kooperačný štýl zlyhal, potom nastupuje obojstranný kompromis – teda všetci uberú zo svojich požiadaviek a postojov.
- **Korytnačka** – je rozvážna a dobre si rozmyslí, než sa pustí do riešenia konfliktu. Niekedy je totiž problém tak triviálny a iné záležitosti majú pre nás natoľko vyššiu prioritu, že sa riešeniu proste vyhneme. Čas nám dá za pravdu, problém sa väčšinou vyrieši sám. Pokiaľ nevidíme žiadnu možnosť uspokojenia našich záujmov alebo nemôžeme zmeniť podmienky (štruktúra osobnosti, spoločenská situácia a pod.) alebo potenciálne škody plynúce z konfliktu prevažujú nad výhodami plynúcimi z jeho riešenia, opäť prichádza na rad korytnačí štýl. Pomôže nám získať čas na redukciu napätia na produktívnu

úroveň a znovu získať vecný pohľad a pokoj. A konečne – keď druhí poznajú efektívnejšie riešenie, korytnačka ho rada prijme.

- **Medvedík** – je prispôsobivý a prístupný argumentom druhých. Nebránime sa zisteniu, že nemáme pravdu, a radi dáme priestor lepšiemu názoru. V prípade, že je problém omnoho dôležitejší pre druhého než pre nás, prispôsobivý štýl umožní uspokojiť potreby druhého a ako gesto dobrej vôle pomáha udržať vzťah spolupráce. Navyše si tak vytvárame spoločenský kredit pre neskoršie záležitosti, ktoré pre nás môžu byť dôležité. Prispôsobením môžeme v danom okamihu napomáhať rozvoju podriadených tým, že im umožníme, aby experimentovali a prípadne sa tak poučili z vlastných chýb.

**Duchoň, B. - Šafránková, J. (2008)** poukazujú na skutočnosť, že väčšina autorov popisuje spôsob zvládania konfliktov pomocou prítomnosti a miery dvoch na sebe nezávislých prvkov: orientácia na seba, na výkon a orientácia na druhých, na vzťah. Jednotlivé spôsoby zvládania konfliktov sú charakteristické rozdielnym postupom pri samotnom riešení, ako aj správaním sa zúčastnených strán počas jednania.

**Únik** predstavuje zdržanie sa akéhokoľvek konania v rámci konfliktu. Subjekt sa odmieta zúčastniť riešenia konfliktu. Toto konanie je pochopiteľné v prípade, že ide o záležitosť minimálneho významu, prípadne pokiaľ účastník nemá šancu na uspokojivý výsledok konfliktu. Ďalšími možnými dôvodmi aplikovania tohto postupu je cieľavedomé prerušovanie konfliktu s úmyslom jeho ďalšej analýzy, prípadne vedomie, že ostatní účastníci sú schopnejší priniesť efektívne riešenie.

**Útek** používajú ľudia, ktorým záleží viac na intrapersonálnych vzťahoch na pracovisku než na dosiahnutí vlastného cieľa. Uprednostňujú harmóniu, konfliktu sa vyhýbajú. Nemusí ísť nutne o prejav slabosti. Táto stratégia sa používa v prípade, že jeden z účastníkov sa mýlil a takýmto konaním priznáva svoj omyl, pokiaľ je riešenie problému dôležitejšie pre ostatných zúčastnených než pre neho samotného, prípadne ak chce účastník získať sociálny kredit použiteľný v budúcnosti. Okrem týchto prípadov sa môžu na pracovisku vyskytnúť situácie, v ktorých je mimoriadne dôležité zachovať harmóniu a stabilitu a útek z konfliktu sa javí ako použiteľný spôsob.

**Boj, súperenie** je stratégia, pri ktorej sa jeden z účastníkov snaží prekonať svojich oponentov, pričom uprednostňuje vlastnú výhru pred vzťahmi. Názory ostatných neakceptuje, často vystupuje agresívne. Tento model sa využíva, pokiaľ je nevyhnutné rýchle jednanie, v prípade, že je nutné zaviesť nepopulárne opatrenie, alebo pokiaľ oponenti zneužívajú svoje kompetencie.

**Kompromis** je v podstate obojstranné konanie, v rámci ktorého zúčastnené strany na jednej strane získavajú, no na druhej strane sú nútené sa niečoho vzdať. Kompromis prináša aspoň z časti obojstranný úžitok. Podľa **Duchoňa, B. - Šafránkovej, J. (2008)** sa používa, ak sú ciele dôležité, ale nestoja za úsilie alebo možný rozvrat, keby boli použité viac sebakpresadzujúce spôsoby; ak protivníci s rovnakou pozíciou sledujú vzájomne sa vylučujúce ciele; k dosiahnutiu dočasných dohôd v zložitých a komplexných záležitostiach; k dosiahnutiu účelného riešenia v časovom tlaku a ako náhrada, pokiaľ nie je spolupráca možná.

**Dohoda** predstavuje konštruktívne riešenie konfliktu a vedie k výsledku „výhra – výhra“. Účastníci, ktorí sa snažia dosiahnuť dohodu, sledujú nielen svoje ciele, ale aj ciele ostatných. Za uspokojivé vyriešenie konfliktu považujú iba situáciu, ktorá vyhovuje všetkým zúčastneným a taktiež sa snažia odstrániť všetky negatívne pocity, ktoré by mohli počas riešenia konfliktu vzniknúť. Dohoda prináša dlhodobé riešenie sporu a najväčší význam má pri dôležitých problémoch, pre ktoré nepredstavuje kompromis dostačujúce riešenie.

### **1.7.1 Zvládanie konfliktov medzi skupinami**

Ku vzniku konfliktných situácií nedochádza výlučne len medzi jednotlivcami, ale taktiež aj medzi skupinami, pričom najčastejšou príčinou je skutočnosť, že každý úsek v podniku považuje za najdôležitejší práve svoj okruh činností.

Úlohou manažéra nie je konflikt úplne eliminovať, ale ovplyvniť situáciu tak, aby konflikt a jeho riešenie mali na zúčastnených pozitívne účinky. Konflikt je bežnou súčasťou práce v tíme a vzťahom neprospeje, ak sa manažér snaží jeho riešenie oddialiť. Potom by možno bežný problém získal katastrofálnu podobu, píše **Khelerová, V. (2006)**.

**Armstrong, M. (2004)** považuje za spôsoby riešenia konfliktov medzi jednotlivými pracovnými tímami mierové súžitie, kompromis a riešenie problému.



### **Mierové súžitie**

**Armstrong, M. (2004)** uvádza, že cieľom je vyrovnáť rozdiely a zdôrazniť spoločný cieľ. Je vhodné ľudí podporovať, aby sa učili žiť spoločne; informácie, kontakt a výmena názorov ukrývajú veľký potenciál, a preto by mali mať jednotlivci možnosť sa voľne pohybovať medzi skupinami (napríklad medzi vedením a terénom alebo medzi obchodným úsekom a výrobou).

Mierové súžitie predstavuje v podniku ideálny stav, no nie vždy je možná jeho realizácia. Princípy, ktoré sú tu využívané, ako napr. znižovanie skupín, uzmierovanie a snaha o zlepšenie komunikácie, nemajú zmysel, pokiaľ manažér nie je skutočne schopný uspokojiť požiadavky kolektívu. Umelé vytváranie pozitívnej atmosféry navyše môže spôsobiť prehliadanie závažných problémov.

### **Kompromis**

Ako tvrdí **Armstrong, M. (2004)**, kompromis znamená vyriešiť problém vyjednávaním tak, aby žiadna strana nebola víťazom ani porazeným.

Kompromis sa v podstate nedá považovať za spôsob riešenia konfliktu, pretože nejde o hľadanie správnej odpovede na problém. Kompromis predstavuje iba úpravu rozdielov v názoroch do menej závažnej podoby.

### **Riešenie problému**

Základom riešenia problému je tzv. „tvorivý konflikt“, ktorý vedie k zlepšeniu vzťahov a celkovej atmosféry na pracovisku. Pozostáva z vymedzenia problému a vytýčenia cieľov, ktoré sa majú jeho riešením dosiahnuť; skupinového odsúhlasenia najvhodnejšej alternatívy riešenia a z charakterizovania činností, ktoré budú pri riešení problému použité.

### 1.7.2 Riešenie konfliktov v tíme

Vzniku konfliktov v pracovnej skupine sa nedá vyhnúť. Spôsobuje to fakt, že na pracovisku sa stretávajú ľudia s rôznymi povahami, názormi a postojmi, ktoré nemusia byť vždy v súlade. Príčinou vzniku konfliktných situácií tiež môže byť stres, náročná práca a veľká zodpovednosť, ktorá je kladená na jednotlivcov. Nezhody tiež vznikajú z dôvodu nesprávneho prístupu manažéra, či existencie multikultúrneho kolektívu.

K občasným konfliktom dochádza aj v najlepšie vedených tímoch, preto je potrebné vedieť, ako ich hneď v zárodku zastaviť. Najbežnejším typom problémov bývajú osobné strety vnútri tímu, tvrdia **Jay, R. – Templar, R. (2006)**.

**Khelerová, V. (2006)** pri analýze konfliktov v tíme rozoznáva dva základné typy, a to pozitívny a deštruktívny konflikt, ktoré charakterizuje nasledovne:

#### **Pozitívny konflikt**

- Môže predviesť rôzne možnosti pri riešení problému. Dochádza k výmene názorov a k výberu prijateľného konsenzu. Ten by mal byť akceptovaný všetkými členmi tímu, aby nikto nemal pri prejednávaní problému pocit porážky.
- Jasne ukáže mocenské vzťahy v skupine a rozdelenie tímových rol. Podľa toho, ako kto pri riešení problému vystupuje, je zrejmé, k akej tímovej roli kto inklinuje. Do popredia vystúpia vodcovia, ktorí najviac presadzujú svoje názory. Markantná je aj rola oponenta, ktorý na každom názore vidí len to negatívne. Nieкто je naopak pasívnejší, ale v okamihu najväčšej krízy vhodne zasiahne a odvedie pozornosť inam, navrhne pauzu na kávu alebo inak uvoľní napätie.
- Ukáže na dlhodobé, často skryté nezhody medzi niektorými jednotlivcami alebo skupinami. Tí potom majú šancu ventilovať napätie, ktoré medzi nimi vzniklo. Ak sa im nakoniec podarí spoločne prispieť k vyriešeniu problému tímu, môžu sa zlepšiť aj ich vzťahy, pretože sa oprú o vzájomnú spoluprácu

### **Deštruktívny konflikt**

- Môže rozdeliť skupinu. Tým, že nedošlo k prijateľnému konsenzu alebo nebola vôbec prijatá dohoda, boli pretrhané vzájomné väzby. Potom stojí každý proti každému, alebo častejšie vznikajú podskupiny, ktoré sú veľmi súdržné a stavajú sa proti ostatným podskupinám.
- Môže oslabiť hlavný cieľ a sústrediť pozornosť na čiastkové ciele. Ak je ťažké prediskutovať celý problém, v snahe po dohode ho účastníci rozdelia na menšie časti. Potom sa diskutuje o veciach, ktoré nie sú podstatné, konflikt sa nevyrieši a riešenie hlavného cieľa je v nedohľadne.
- Často vedie ľudí k defenzíve a blokuje ich prirodzené prejavy v skupine. K tomu napríklad dochádza, keď sú spolupracovníci znechutení ustavičným dohadovaním sa a postupne strácajú o prácu v takomto tíme záujem. Niekedy je príčina v príliš dominantnom vodcovi (manažér, ktorý svojim príliš autokratickým správaním berie ostatným iniciatívu)
- Je prejavom a zároveň je sám príčinou zlej komunikácie. Dochádza k obmedzovaniu komunikácie, keď manažér alebo aj iný spolupracovník dôležité informácie pozná, no nepodelí sa o ne s ostatnými. Chce ich využiť pre seba a ide mu iba o osobný prospech. Na tíme mu nezáleží.
- Často dochádza ku klamstvám, ohováraniam alebo prekrúcaniu faktov. Väčšinou sa k tomuto chovaniu uchýľujú jedinci, ktorí chcú získať dominantné postavenie v skupine alebo chcú zvrhnúť toho, s kým skryto súťažia. Objavuje sa snaha niektorých členov tímu verejne podceňovať alebo pred ostatnými slovne napádať.

Podľa **Luňáčkovej, O. (2009)** je vhodným spôsobom riešenia obzvlášť závažných konfliktov mediácia. Mediácia ako riešenie sporov mimosúdnou cestou môže účastníkom pomôcť vyriešiť spornú záležitosť rýchlejšie, s menšími nákladmi a bez záťaže z pocitu „vítaza a porazeného“, ktorý obvykle bráni ďalšej nezatťaženej spolupráci v budúcnosti.

### 1.7.3 Možné spôsoby správania sa manažéra pri riešení konfliktov

Podľa **Khelerovej, V. (2006)** sa môže manažér postaviť k riešeniu konfliktu rôzne:

- Manažér venuje riešeniu konfliktu len minimálnu pozornosť. Riešenie konfliktu sa snaží ponechať len na pracovníkov, nechce zasahovať. Väčšiu pozornosť venuje výkonnosti zamestnancov ako ich vzájomným vzťahom. Takéto zanedbanie však môže neskôr spôsobiť rozpad celej pracovnej skupiny.
- Manažér sa síce podieľa na riešení konfliktu, no nevenuje mu dostatočnú pozornosť. Problém nadľahčuje, hoci pre spolupracovníkov môže byť dôležitý. Ani takéto konanie vedúceho pracovníka nemožno pokladať za správne.
- Manažér uprednostňuje autokratický štýl vedenia, čo znamená, že na vyriešenie konfliktu využíva moc. Nepripúšťa akúkoľvek diskusiu, riešenie nájde sám. Takéto jednanie prináša vyriešenie sporu veľmi rýchlo, na druhej strane však vyústí do situácie výhra - prehra, čiže neprináša obojstrannú spokojnosť.
- Manažér sa sústreďí na hľadanie kompromisu. Jeho vystupovanie nemôže byť slabé a poddajné, prijíma argumenty od oboch zúčastnených strán. Výsledkom jednania je kompromis, ktorý prináša prijateľné riešenie pre oboch účastníkov.
- Manažér pri riešení konfliktu uprednostňuje úlohu pred upevňovaním vlastnej pozície. To vedie všetkých zúčastnených k sústredeniu sa na problém a na tím, pričom nehľadia na svoje osobné postavenie. Takýto postup predstavuje konštruktívne riešenie konfliktu, upevňovanie vzťahov na pracovisku a vybudovanie vzájomného rešpektu.

## 2 Cieľ práce

Cieľom práce bolo sumarizovať dostupné poznatky zamerané na konflikty na pracovisku a ich riešenie a ich následná konfrontácia s realitou v podnikoch, ktorú sme zistili prieskumom prostredníctvom dotazníka.

Dotazník bol zameraný na nasledujúce parciálne ciele:

1. Zistiť, ktorý spôsob riešenia konfliktov je najbežnejší.
2. Potvrdiť teóriu, že hoci je kompromis považovaný za jeden z najhorších možných spôsobov riešenia konfliktu, v praxi je stále najpoužívanejší.
3. Zistiť, či zamestnanci podniku vnímajú konflikty výlučne ako stresujúci faktor.
4. Zistiť, ako zamestnanci podniku posudzujú svoju vlastnú schopnosť riešiť konflikty.
5. Zistiť, ako zamestnanci podniku posudzujú schopnosť svojho bezprostredne nadriadeného riešiť konflikty.
6. Zistiť, do akej miery sú zamestnanci ochotní prijať zásah svojho bezprostredne nadriadeného.
7. Zistiť, aké faktory sa najviac podieľajú na vzniku konfliktov.
8. Zistiť, či sú konfliktnejšou skupinou ženy alebo muži.

### 3 Metodika práce

Informácie, na základe ktorých bola spracovaná druhá časť bakalárskej práce, boli získané z troch podnikov, ktoré si vzhľadom k danej téme neželali byť menované. Z každého podniku bola vybraná malá vzorka respondentov, ktorí vyplnili dotazník. Podnikateľské zameranie spomínaných podnikov je nasledovné:

- **Podnik A** je akciová spoločnosť, ktorá sa zaraďuje medzi veľké podniky. Prepočítaný počet zamestnancov organizácie v roku 2010 bol 1893 pracovníkov. Medzi hlavné predmety činnosti spoločnosti patrí výroba nasledujúcich produktov:
  - priemyselné hnojivá,
  - gumárenské chemikálie,
  - disperzie a lepidlá,
  - produkty horčíkovej chémie,
  - špeciálne výrobky organickej a anorganickej chémie.
- **Podnik B** je štátny podnik, ktorý má 180 zamestnancov. Hlavné predmety činnosti organizácie sú nasledovné:
  - geodetické a kartografické práce,
  - výkon potápačských prác,
  - poradensko- konzultačná a lektorská činnosť v oblasti merania prietokov a ochrany životného prostredia
  - prenájom hydromelioračných zariadení,
  - vykonávanie laboratórnych prác a posudkovej činnosti pri sledovaní akosti vôd,
  - vykonávanie rozboru vôd,
  - vodná doprava – neverejná a verejná,
  - ťažba riečnych materiálov,
  - atď.
- **Podnik C** sa zaoberá organizovaním kultúrnych a spoločenských podujatí pre všetky vekové i národnostné skupiny obyvateľov. Zamestnáva 13 pracovníkov.

Bakalárska práca bola vypracovaná podľa tohto metodického postupu:

- Z dostupnej literatúry sme získali teoretické poznatky o danej téme. Ich sumarizácia tvorí prvú časť práce. Odkazy na publikácie, ktoré boli pri práci použité, sú uvedené v zozname použitej literatúry, pričom ide predovšetkým o publikácie z oblasti manažmentu, riadenia ľudských zdrojov a psychológie.
- Na základe zistených teoretických poznatkov sme stanovili ciele práce. Ciele práce sa orientujú na overenie získaných poznatkov a ich konfrontáciu so skutočnosťou, a tiež na hodnotenie situácie v jednotlivých podnikoch.
- Následne sme podľa stanovených cieľov vytvorili dotazník. Dotazník bol rovnaký pre všetky skúmané kategórie respondentov a obsahoval 18 otázok zameraných na skúmanú problematiku.
- Posledným krokom bolo vyhodnotenie dotazníkov, interpretácia výsledkov a vyvodenie záverov.

## 4 Výsledky práce

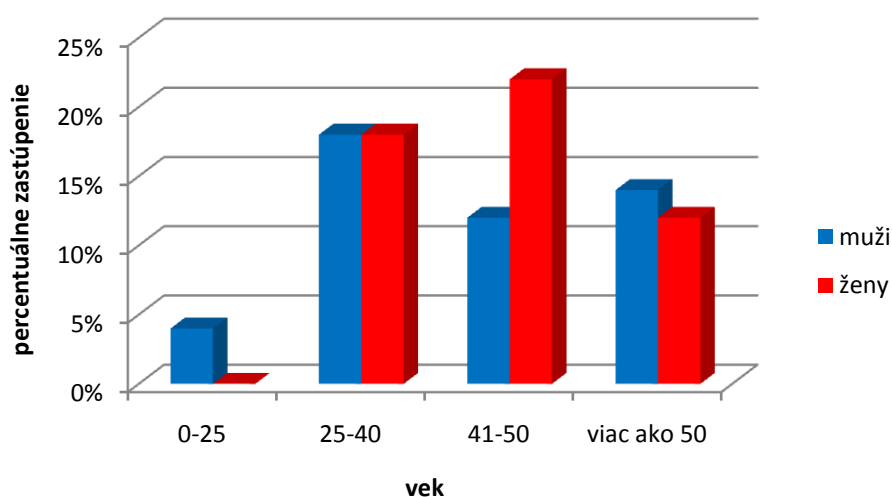
### 4.1 Charakteristika vzorky respondentov

Prieskumu sa zúčastnilo 50 respondentov, zamestnaných v troch nemenovaných podnikoch. Bližšia charakteristika vzorky respondentov je uvedená v tabuľkách č. 1 až 3 a v grafoch č. 1. až 3.

*Tabuľka 1. Charakteristika respondentov na základe veku*

Vek	0-25	25-40	41-50	Nad 50
Muži	2	9	6	7
Ženy	0	9	11	6

Grafické znázornenie vekovej štruktúry respondentov a členenie respondentov podľa pohlaví zobrazuje graf č. 1.



*Graf 1. Grafické znázornenie charakteristiky respondentov podľa veku a pohlavia*

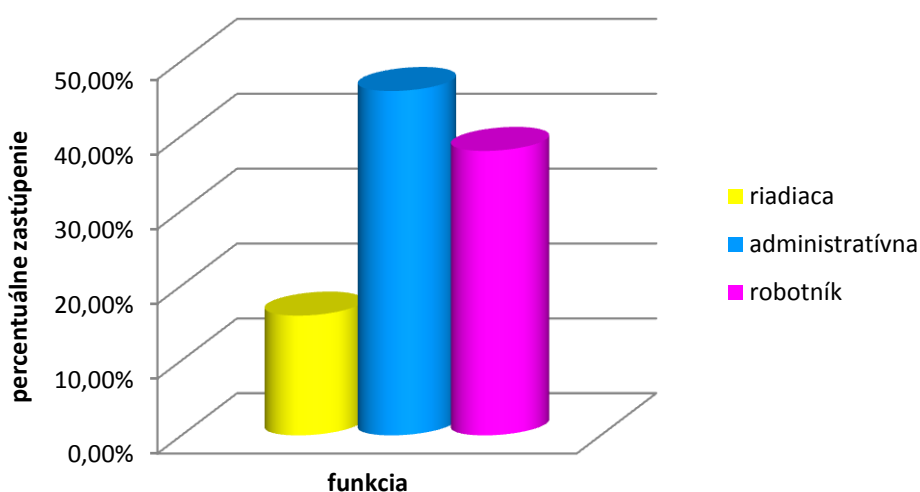
Ženy predstavovali 52% a muži 48% z celkového počtu respondentov. Ako vyplýva z grafu č.1, najviac zastúpenou vekovou skupinou boli ženy vo veku od 41 rokov do 50 rokov, ktoré tvorili 22% vzorky. Muži v tejto vekovej kategórii tvorili 12%. Najmenej zastúpenou kategóriou bola skupina respondentov vo veku do 25 rokov. Ženy v tejto kategórii neboli zastúpené vôbec a muži predstavovali len 4 % z celkového počtu respondentov.



**Tabuľka 2.** Charakteristika vzorky respondentov podľa funkčného zaradenia

Funkcia	Počet respondentov
Riadiaca	8
Administratívna	23
Manuálna	19

Vzorku respondentov sme charakterizovali aj na základe funkčného zaradenia, ktoré je graficky znázornené v grafe č. 2.



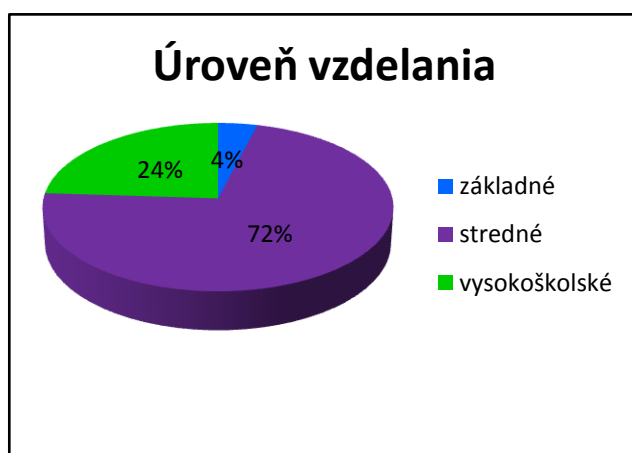
**Graf 2.** Zastúpenie podľa funkčného zaradenia

Do prieskumu boli zapojení nositelia riadiacej funkcie, administratívnej funkcie, ako aj manuálni pracovníci. Riadiaca funkcia bola zastúpená najmenej, predstavovala 16% respondentov. Manuálni pracovníci tvorili 38% účastníkov prieskumu. Najviac zastúpenou skupinou boli administratívni pracovníci, ktorí predstavovali 48% z celkového počtu.

**Tabuľka 3.** Charakteristika vzorky respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Dosiahnuté vzdelanie	Počet respondentov
Základné	2
Stredné	36
Vysokoškolské	12

Na grafe č. 3 je zobrazená charakteristika respondentov na základe vzdelanostnej úrovne.



**Graf 3.** Štruktúra respondentov podľa vzdelanostnej úrovne

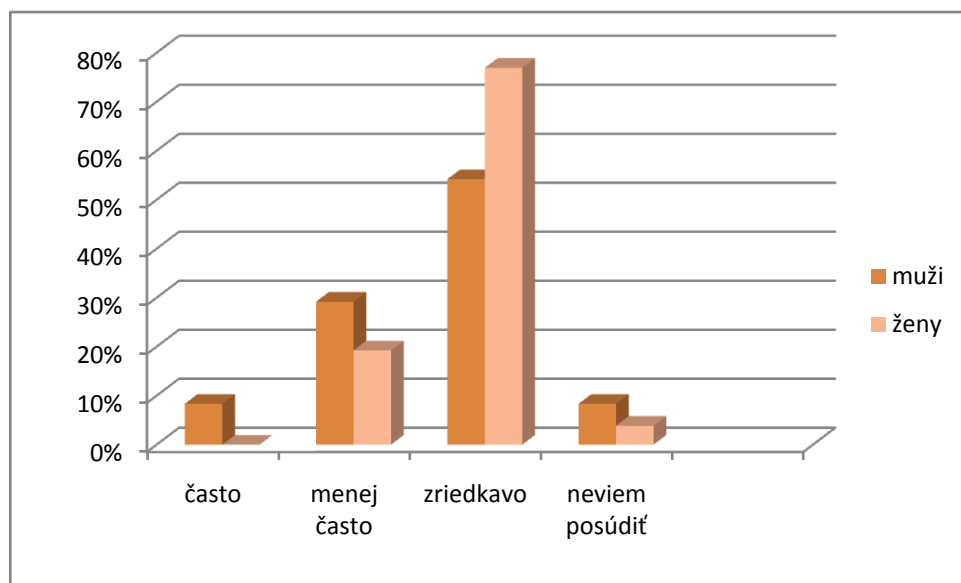
Ako vyplýva z grafu č. 3, najviac respondentov malo ukončené stredné vzdelanie. Táto skupina predstavovala 72% respondentov. Tento stav môže súvisieť so skutočnosťou, že prevažnú časť účastníkov prieskumu predstavovali manuálni pracovníci a zamestnanci vykonávajúci administratívnu funkciu, od ktorých sa väčšinou nevyžaduje vysokoškolské vzdelanie. Skupina vysokoškolsky vzdelaných respondentov predstavovala 24% z celkového počtu, pričom išlo prevažne o riadiacich pracovníkov. Najmenšou časťou vzorky boli respondenti, ktorí mali ukončené len základné vzdelanie a tvorili 4%.

## 4.2 Výsledky prieskumu a ich zhodnotenie

Dotazník bol vyhodnotený postupne podľa jednotlivých otázok. Respondenti boli pre potreby vyhodnotenia prieskumu kategorizovaní podľa pohlavia a podľa funkčného zaradenia.

*Tabuľka 4. Otázka č.1: Ako často vstupujete do konfliktu?*

	Často	Menej často	Zriedkavo	Neviem posúdiť
Muži	2	7	13	2
Ženy	0	5	20	1

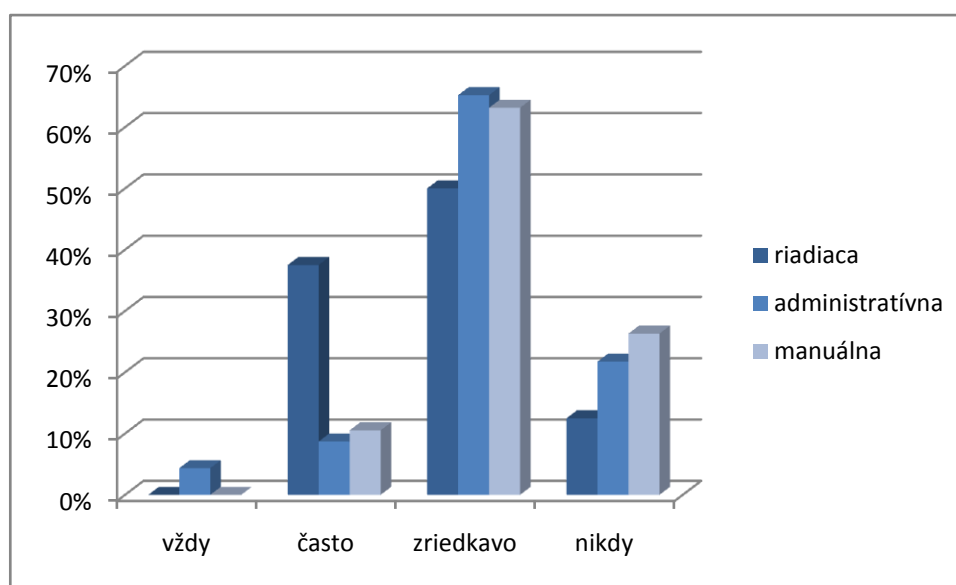


*Graf 4. Ako často vstupujete do konfliktu?*

Najviac respondentov sa pri prvej otázke vyjadrilo, že do konfliktov vstupujú zriedkavo. Takto odpovedalo 54% mužov a 77% žien. Na základe tohto výsledku môžeme preto za menej konfliktnú skupinu považovať ženy, hoci túto situáciu mohlo ovplyvniť množstvo faktorov, ako stres na pracovisku, medzil'udské vzťahy a pod. 8% mužov sa vyjadrilo, že do konfliktov vstupujú často. Túto odpoveď nepoužila žiadna žena. 29% mužov taktiež odpovedalo, že do konfliktu vstupujú menej často. Ženy, ktoré do konfliktu vstupujú podľa svojho názoru menej často, tvorili 19%. Poslednou alternatívou pri tejto otázke bola odpoveď „neviem posúdiť“, ktorú si vybralo 8% mužov a 4% žien.

**Tabuľka 5.** *Otázka č.2: Do konfliktu vstupujete častejšie s členmi vlastnej pracovnej skupiny ako s kolegami z ostatných oddelení.*

Funkcia	Riadiaca	Administratívna	Manuálna
Vždy	0	1	0
Často	3	2	2
Zriedkavo	4	15	12
Nikdy	1	5	5



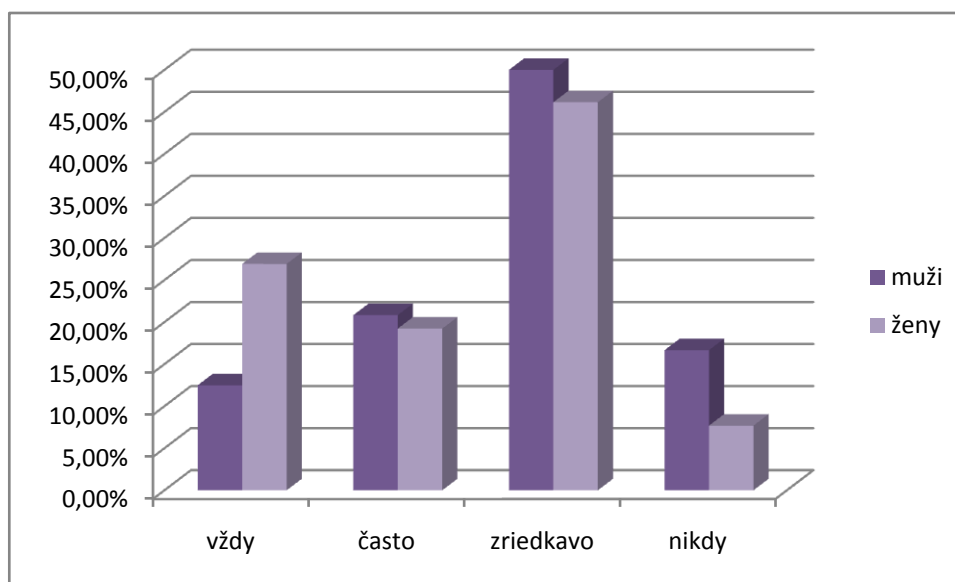
**Graf 5.** *Do konfliktu vstupujete častejšie s členmi vlastnej pracovnej skupiny ako s kolegami z ostatných oddelení.*

Ako vidno, najviac respondentov odpovedalo, že do konfliktov s členmi vlastnej pracovnej skupiny sa dostávajú zriedkavo - až 65% administratívnych pracovníkov, 63% manuálnych pracovníkov a 50% riadiacich pracovníkov.

Na základe dosiahnutých výsledkov možno v tomto prípade konštatovať, že prevažná časť respondentov vstupuje do konfliktu s členmi vlastnej pracovnej skupiny len zriedkavo. Do konfliktov s členmi ostatných oddelení vstupujú častejšie riadiaci pracovníci, čo možno vysvetliť náplňou ich práce, keďže riadiaci pracovníci sa dostávajú do styku s kolegami z iných oddelení častejšie ako radoví zamestnanci. Nositelia ostatných funkcií sú v kontakte s pracovníkmi iných oddelení len zriedkavo, preto medzi nimi konflikty nevznikajú, alebo je frekvencia ich výskytu minimálna.

**Tabuľka 6. Otázka č.3: Každý konflikt vo vás vyvolá výlučne negatívne pocity**

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	3	5	12	4
Ženy	7	5	12	2



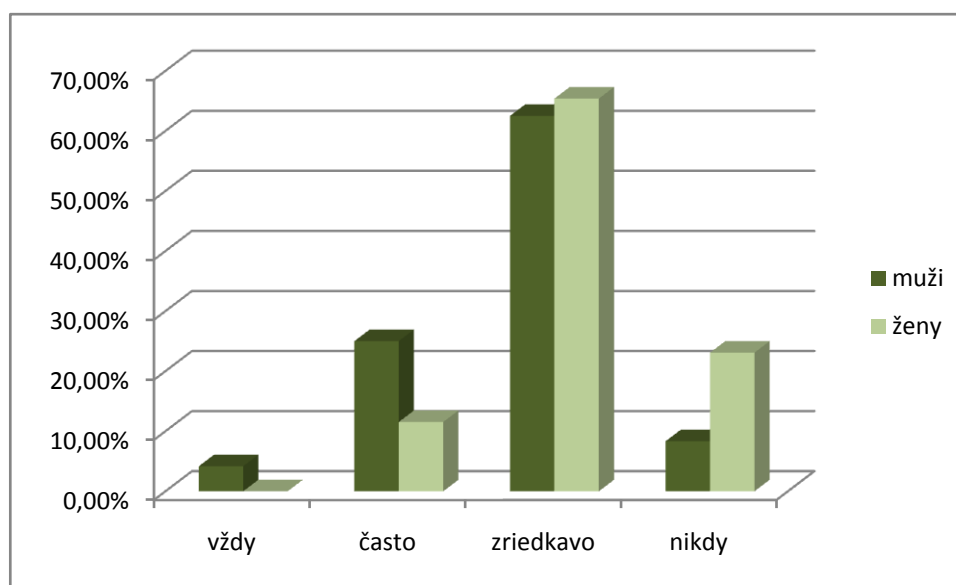
**Graf 6. Každý konflikt vo vás vyvolá výlučne negatívne pocity**

Z grafu možno usúdiť, že konflikty negatívnejšie vplývajú na ženy ako na mužov. 26,92% žien sa vyjadrilo, že konflikty v nich vždy vyvolávajú výlučne negatívne pocity. Takto odpovedalo 12, 50% mužov. V ďalších prípadoch už neboli rozdiely medzi odpoveďami mužov a žien až také markantné. 20,83 % mužov a 19,23 % žien sa vyjadrilo, že negatívne pocity spôsobené konfliktami pociťujú často. Najviac respondentov odpovedalo, že konflikty v nich vyvolávajú výlučne negatívne pocity len zriedkavo, konkrétne 50% mužov a 46,15% žien.

Tvrdenie, že konflikty nikdy nevyvolávajú výlučne negatívne pocity, podporilo 16,67% mužov, no len 7,69% žien, čo opäť podporuje teóriu, že ženy vnímajú konflikty negatívnejšie ako muži.

**Tabuľka 7a.** Otázka č.4: Pri riešení konfliktu sa snažíte získať prevahu a obmedziť aktivitu druhej strany.

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	1	6	15	2
Ženy	0	3	17	6



**Graf 7a.** Pri riešení konfliktu sa snažíte získať prevahu a obmedziť aktivitu druhej strany.

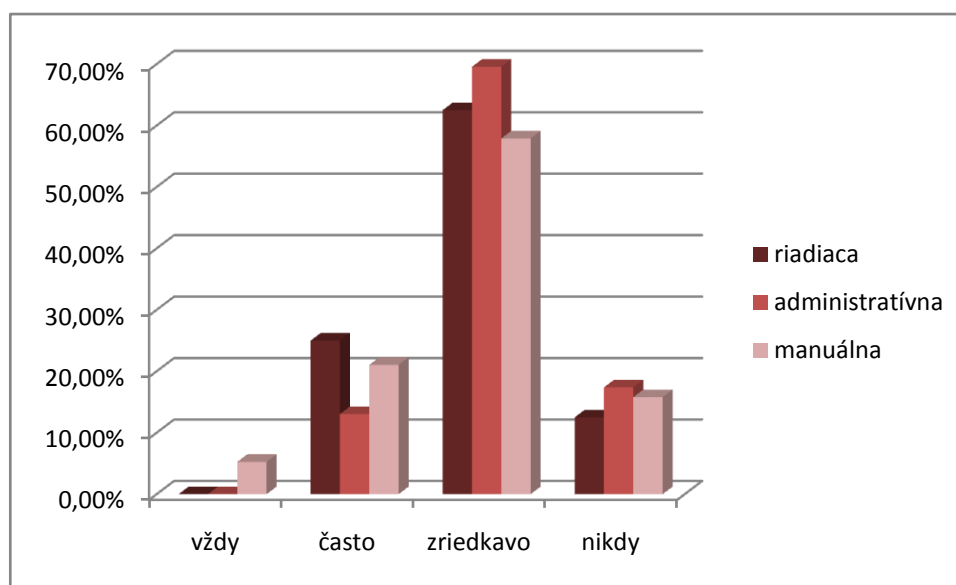
Táto otázka, ako aj niekoľko ďalších, bola zameraná na správanie sa respondentov počas riešenia konfliktu. Ako vidno z grafu, najpoužívanejšou odpoveďou bola opäť alternatíva „zriedkavo“. Použilo ju 62,50% mužov a 65,38% žien. Z grafu ďalej vyplýva, že väčšina účastníkov prieskumu nepovažuje získavanie prevahy a obmedzovanie aktivity druhej strany za efektívny spôsob riešenia konfliktu. Len 4,17% mužov sa vyjadrili, že tento spôsob riešenia používajú vždy. Takto neodpovedala žiadna žena. Napriek tomu, 11,54% žien priznáva, že takéto správanie sa u nich vyskytuje často. Túto alternatívu tiež podporilo 25% mužov.

Na základe ďalších výsledkov možno usúdiť, že hoci väčšina účastníkov prieskumu tento spôsob jednania pri konflikte odmieta, získavanie prevahy a obmedzovanie aktivity druhej strany je typickejšie pre mužov, pretože možnosť „nikdy“ si vybralo 23,08 % žien, no len 8,33% mužov.

Ďalej posúdime výsledky dosiahnuté v prípade tejto otázky na základe jednotlivých funkcií.

**Tabuľka 7b.** Otázka č.4: Pri riešení konfliktu sa snažíte získať prevahu a obmedziť aktivitu druhej strany

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	2	5	1
Administratívna	0	3	16	4
Manuálna	1	4	11	3



**Graf 7b.** Pri riešení konfliktu sa snažíte získať prevahu a obmedziť aktivitu druhej strany

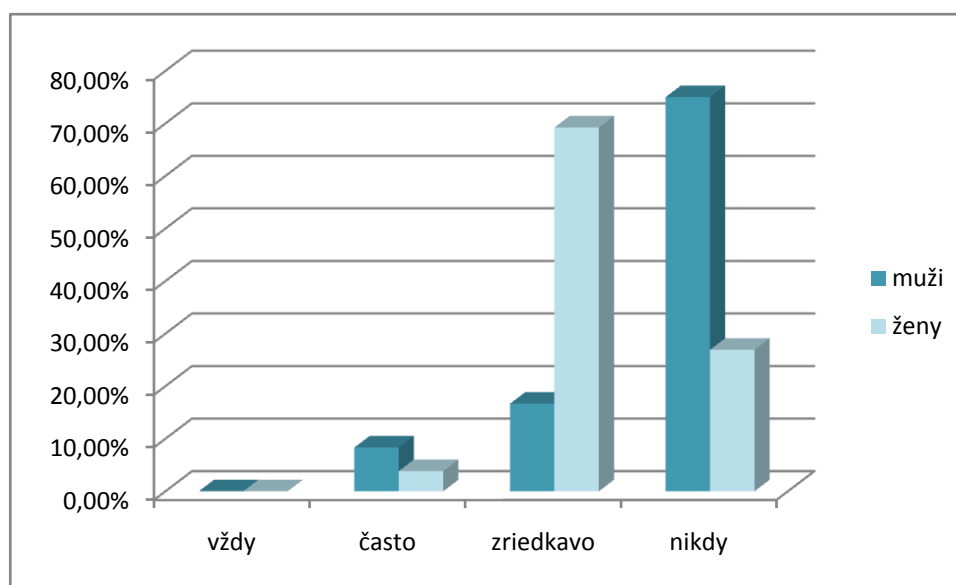
Analýza výsledkov pri tejto otázke posudzovaných z hľadiska jednotlivých funkcií sa odvíja od analýzy prieskumu na základe pohlaví a potvrdzuje teóriu, že obmedzovanie aktivity a získavanie prevahy je používané zriedkavo. Túto odpoveď použilo 62,50% riadiacich pracovníkov, 69,57% administratívnych pracovníkov a tiež 57,89% manuálnych pracovníkov.

Je zaujímavé, že najčastejšie odpoveď „často“ použili riadiaci pracovníci, z ktorých sa pre ňu rozhodlo až 25%, hoci odpoveď „vždy“ si nevybral žiadny zamestnanec z tejto skupiny. Rovnako odpovedalo taktiež 13,04% administratívnych pracovníkov a 21,05% robotníkov.

Alternatívu, že tento spôsob správania je používaný ako snaha o riešenie konfliktu, úplne odmieta 12,50% riadiacich pracovníkov, 17,39% administratívnych pracovníkov a 15,79% manuálnych pracovníkov.

**Tabuľka 8.** Otázka č.5: Pri riešení konfliktu strácate kontrolu nad svojim správaním.

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	0	2	4	18
Ženy	0	1	18	7



**Graf 8.** Pri riešení konfliktu strácate kontrolu nad svojim správaním

Táto otázka bola taktiež zameraná na správanie sa respondentov počas riešenia konfliktu a na ich schopnosť riešiť konflikty efektívne a bez zbytočných emócií. Z grafu vyplýva, že pre žiadneho z respondentov nie je typická strata kontroly nad svojim správaním, keďže nikto z účastníkov prieskumu neodpovedal „vždy“. Odpoveď často bola naproti tomu používaná frekventovanejšie, hoci sa pre ňu rozhodlo len 8,33% mužov a 3,85% žien.

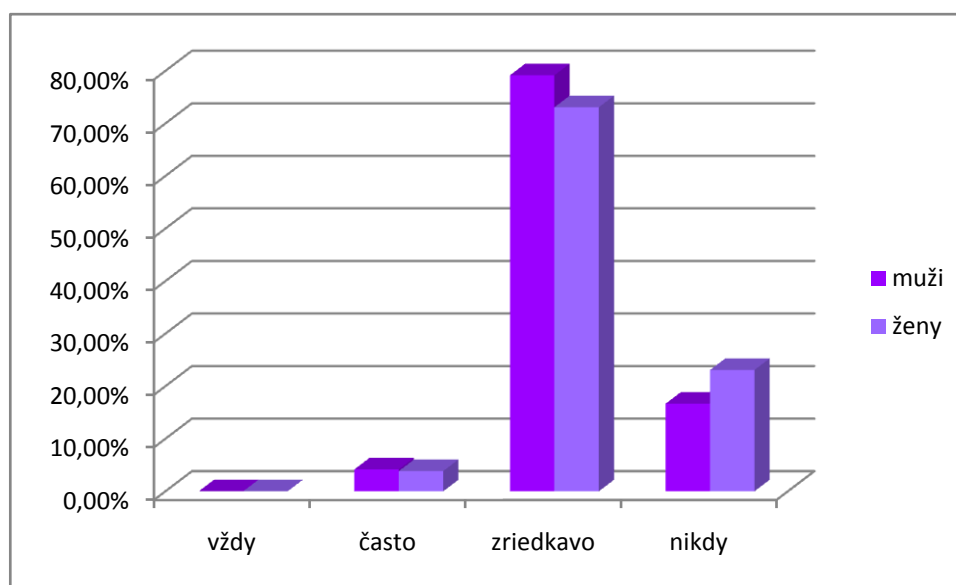
Zaujímavé výsledky boli dosiahnuté pri posledných dvoch alternatívach odpovedí. Len 16,67% mužov sa vyjadrilo, že kontrolu nad svojim správaním strácajú zriedkavo. Zo žien si však túto alternatívu vybralo 69,23%, z čoho možno usúdiť, že hoci k takémuto spôsobu správania sa neinklinujú, pripúšťajú, že občas sa u nich môže vyskytnúť strata kontroly nad svojim správaním.

Podobné výsledky boli dosiahnuté aj pri alternatíve, že respondenti kontrolu nad svojim správaním nestrácajú vôbec. Takto odpovedala prevažná časť mužov, až 75%, no len 26,92% žien. Tieto výsledky možno vysvetliť tým, že ženy pristupujú ku konfliktom emotívnejšie, muži sa snažia riešiť konflikty racionálne.



**Tabuľka 9a.** Otázka č.6: Pri riešení konfliktu sa orientujete skôr na preukázanie viny druhej strany ako na samotné riešenie.

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	0	1	19	4
Ženy	0	1	19	6



**Graf 9a.** Pri riešení konfliktu sa orientujete skôr na preukázanie viny druhej strany ako na samotné riešenie.

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, v akej miere sa respondenti počas riešenia konfliktu prikláňajú k obviňovaniu druhej strany. V podstate ide opäť o posudzovanie ich schopnosti riešiť konflikty efektívne.

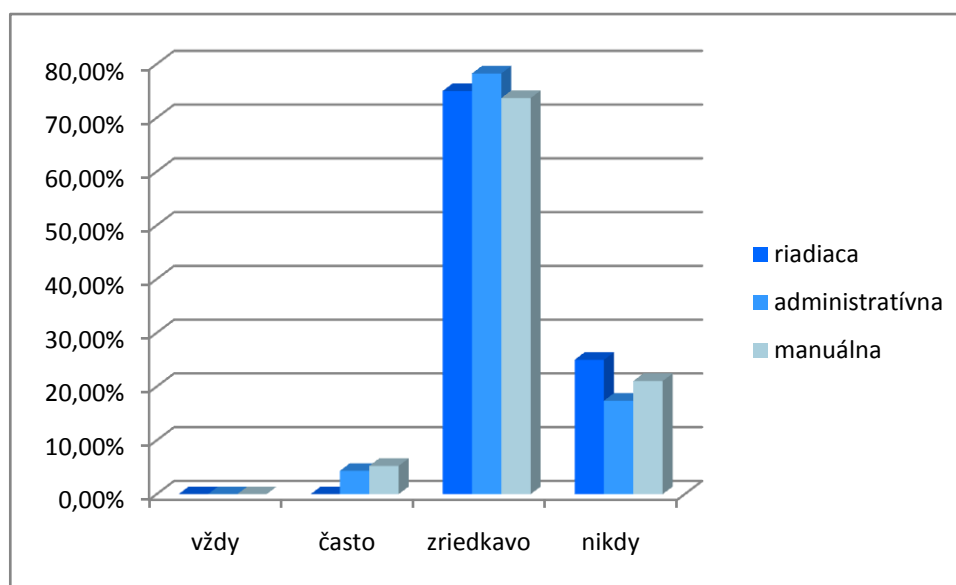
Žiadny z respondentov sa nevyjadril, že pri riešení konfliktov sa vždy prikláňa k obviňovaniu druhej strany. Najviac účastníkov prieskumu sa vyjadrilo, že preukazovanie viny druhej strany používajú počas riešenia konfliktu len zriedkavo, konkrétne 79,17% mužov a 73,08% žien.

16,67 % mužov a 23,08% žien takéto správanie odmieta.. Z grafu teda jednoznačne vyplýva, že respondenti sú vo väčšine prípadov schopní orientovať sa na efektívne riešenie konfliktu, pričom v tomto prípade sú rozdiely medzi výsledkami žien a mužov minimálne.

Výsledky dosiahnuté pri tejto otázke sú zaujímavé aj z hľadiska členenia respondentov podľa vykonávanej funkcie.

**Tabuľka 9b.** Otázka č.6: Pri riešení konfliktu sa orientujete skôr na preukázanie viny druhej strany než na samotné riešenie

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	0	6	2
Administratívna	0	1	18	4
Manuálna	0	2	38	10



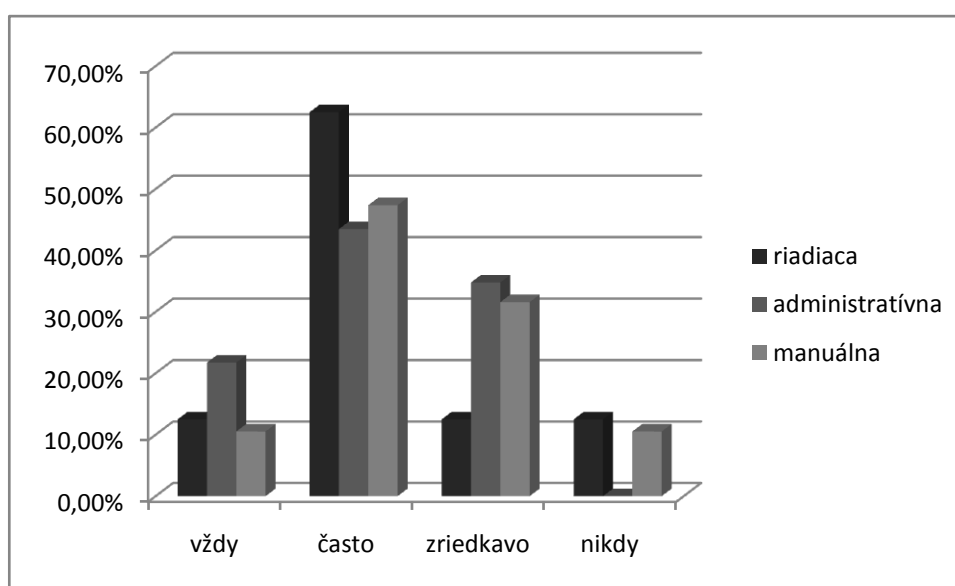
**Graf 9b.** Pri riešení konfliktu sa orientujete skôr na preukázanie viny druhej strany než na samotné riešenie

V nadväznosti na predchádzajúce hodnotenie, najčastejšie používanou alternatívou bola odpoveď vyjadrujúca, že respondenti sa na preukazovanie viny orientujú zriedkavo. Z riadiacich pracovníkov sa takto vyjadrilo 75%, rovnako odpovedalo aj 78,26% administratívnych pracovníkov a tiež 73,68% robotníkov.

Na základe dosiahnutých výsledkov možno konštatovať, že hoci rozdiely medzi jednotlivými skupinami nie sú výrazné, riadiaci pracovníci sa javia ako najskúsenejší v oblasti orientácie na efektívne riešenie konfliktov. Treba však podotknúť, že aj administratívni pracovníci a robotníci uprednostňujú vo väčšine prípadov riešenie konfliktu pred preukazovaním viny.

**Tabuľka 10.** Otázka č.7: Pri riešení konfliktu sa snažíte stanoviť si určité pravidlá a dodržiavať ich, aby ste dosiahli konštruktívne riešenie.

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	1	5	1	1
Administratívna	5	10	8	0
Manuálna	2	9	6	2



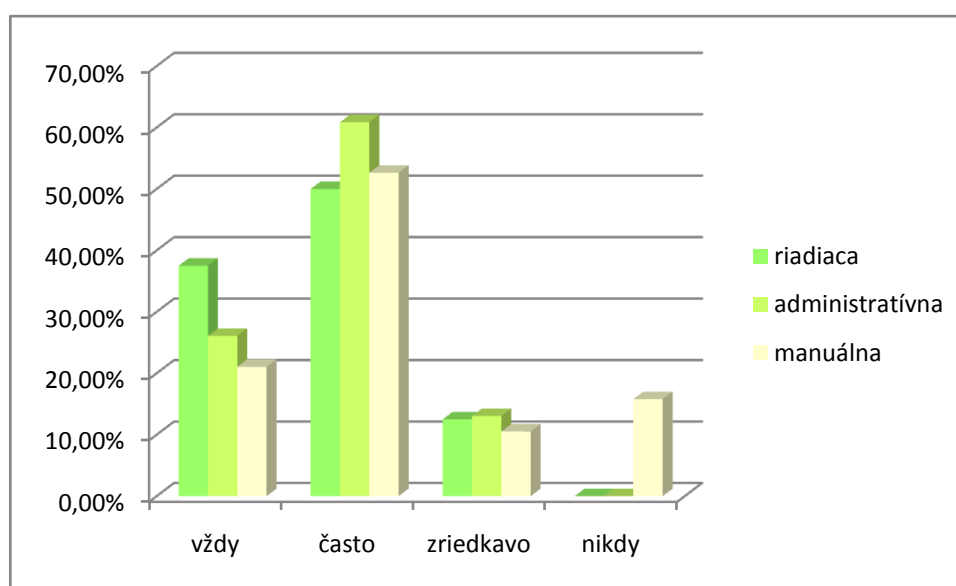
**Graf 10.** Pri riešení konfliktu sa snažíte stanoviť určité pravidlá a dodržiavať ich, aby ste dosiahli konštruktívne riešenie.

Z grafu vyplýva, že účastníci prieskumu sú v mnohých prípadoch schopní riešiť konflikty na základe vopred stanovených pravidiel. Najpoužívanejšou alternatívou bola pri všetkých funkciách odpoveď „často“, pre ktorú sa rozhodlo 62,50% riadiacich pracovníkov, 43,48% pracovníkov v administratívnej funkcii a 47,37% manuálnych pracovníkov.

Na grafe môžeme vidieť, že v prípade tejto otázky vznikli pomerne výrazné rozdiely medzi odpoveďami nositeľov jednotlivých funkcií. Riadiaci pracovníci a tiež administratívni zamestnanci sa na základe prieskumu javia ako skupina, ktorá používa počas riešenia konfliktov stanovovanie si pravidiel. O manuálnych pracovníkoch tiež možno konštatovať, že používajú ako riešenie konfliktu stanovovanie si pravidiel, hoci možno v menej prípadoch ako zvyšné dve skupiny. Na základe predchádzajúcej analýzy teda môžeme konštatovať, že v praxi je stanovovanie si pravidiel riešenia konfliktu využívané pomerne často.

**Tabuľka 11.** Otázka č.8: Považujete dosiahnutie kompromisu za najvhodnejší spôsob riešenia konfliktov a snažíte sa ich dosiahnuť v každej situácii.

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	3	4	1	0
Administratívna	6	14	3	0
Manuálna	4	10	2	3



**Graf 11.** Považujete dosiahnutie kompromisu za najvhodnejší spôsob riešenia konfliktov a snažíte sa ich dosiahnuť v každej situácii.

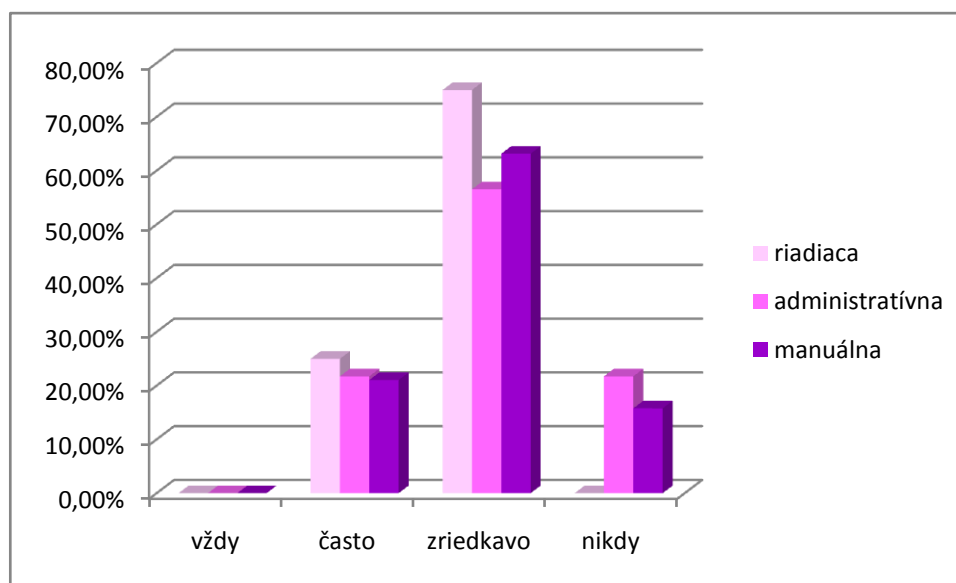
Cieľom tejto otázky bolo zistiť postoj respondentov k dosahovaniu kompromisov. Ako vidno z grafu, 37,50% riadiacich pracovníkov, 26,09% administratívnych zamestnancov a 21,05% manuálnych zamestnancov sa vyjadrilo, že kompromisy považujú vždy za najvhodnejší spôsob riešenia konfliktov. Najpoužívanejšou alternatívou bola pri tejto otázke odpoveď „často“, ktorú použilo 50% riadiacich pracovníkov, 60,87% administratívnych pracovníkov, a 52,63% robotníkov.

Zo všetkých troch skupín respondentov sa len 15,79% manuálnych pracovníkov vyjadrilo, že kompromis nepovažujú nikdy za najvhodnejší spôsob riešenia konfliktu.

Na základe dosiahnutých výsledkov teda môžeme usúdiť, že dosahovanie kompromisov je najviac rozšírené medzi riadiacimi pracovníkmi, ktorí sú často nútení riešiť konflikty medzi svojimi podriadenými. Naopak, z pozorovaných funkcií najmenej tento spôsob podporujú manuálni pracovníci.

**Tabuľka 12.** Otázka č.9: Po dosiahnutí kompromisu máte určité pochybnosti, či ste dosiahli všetky možné výhody.

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	2	6	0
Administratívna	0	5	13	5
Manuálna	0	4	12	3



**Graf 12.** Po dosiahnutí kompromisu máte určité pochybnosti, či ste dosiahli všetky možné výhody.

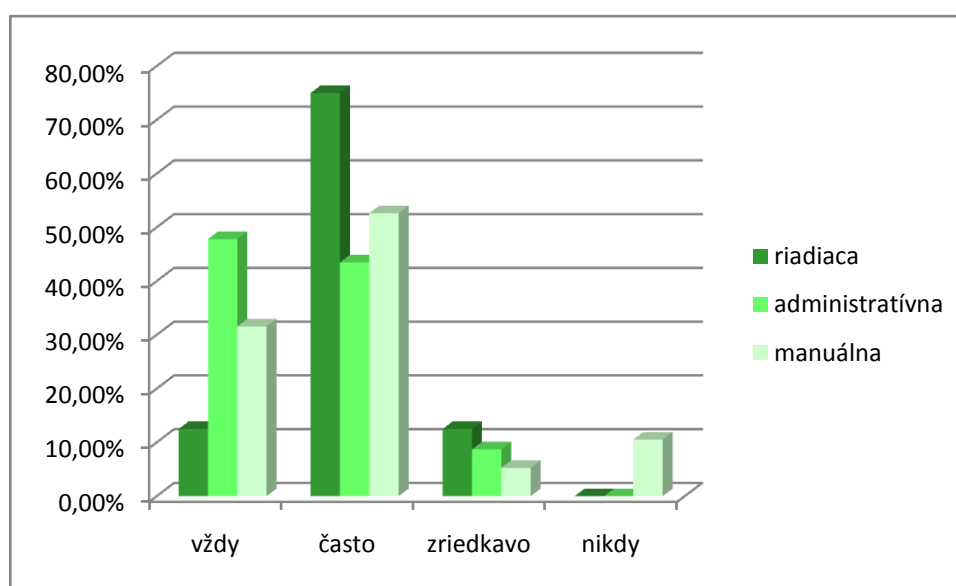
Táto otázka nadväzuje na predchádzajúcu. Jej cieľom bolo posúdiť, či respondenti dosahujú prostredníctvom kompromisov uspokojivé výsledky. Základom bola v tomto prípade teória, podľa ktorej kompromis nikdy neprinesie absolútne vyhovujúce riešenie pre obe strany. Ako vyplýva z grafu, spomínaná teória bola potvrdená len čiastočne. Žiadny z respondentov sa nevyjadril, že by v ňom kompromis vždy zanechal určité pochybnosti.

Najfrekvencovanejšou alternatívou bola odpoveď „zriedkavo“, ktorú použilo 75% riadiacich pracovníkov, 56,52% administratívnych pracovníkov a 63,16% robotníkov.

V nadväznosti na predchádzajúce hodnotenie preto môžeme konštatovať, že pochybnosti súvisiace s dosiahnutím kompromisu najčastejšie pociťujú riadiaci pracovníci, čo súvisí s tým, že práve riadiaci pracovníci predstavujú skupinu najčastejšie používajúcu počas riešenia konfliktu kompromisy.

**Tabuľka 13.** Otázka č.10: Konflikty sa snažíte riešiť dohodou výhodnou pre obe strany.

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	1	6	1	0
Administratívna	11	10	2	0
Manuálna	6	10	1	2



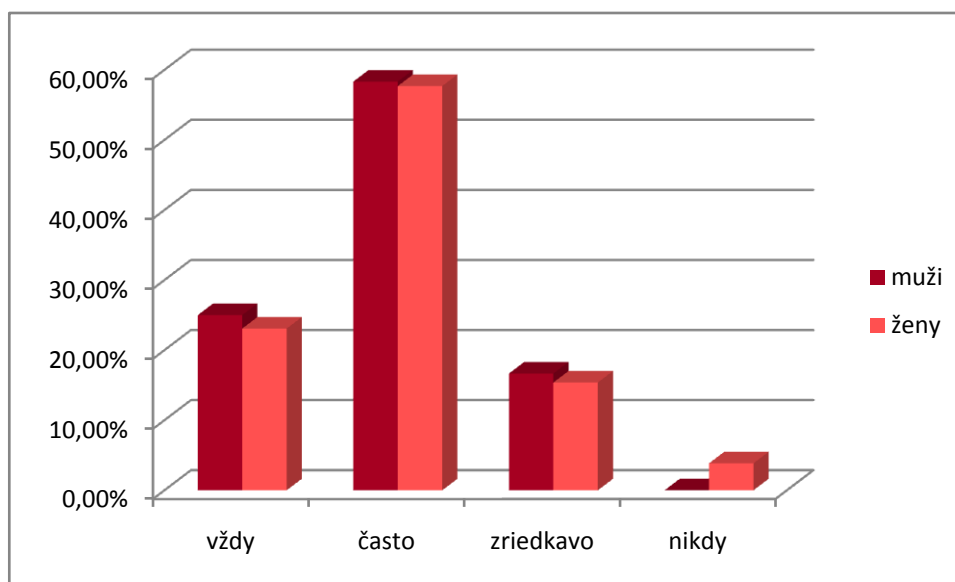
**Graf 13.** Konflikty sa snažíte riešiť dohodou výhodnou pre obe strany.

Ako vyplýva z grafu, prevažná časť respondentov sa snaží riešiť konflikty dohodou, ktorá je považovaná za najefektívnejší spôsob. 12,50% riadiacich pracovníkov, 47,83% administratívnych pracovníkov a 31,58% manuálnych pracovníkov uviedlo, že sa vždy snažia dosiahnuť obojstranne výhodnú dohodu. Medzi riadiacimi pracovníkmi bola najpoužívanejšou alternatívou odpoveď „často“, pre ktorú sa rozhodlo 75%. Túto alternatívu tiež zvolilo 43,48% administratívnych pracovníkov a 52,63% robotníkov. Zaujímavé je, že hoci odpoveď „nikdy“ nepoužil žiadny riadiaci a ani administratívny pracovník, takto odpovedalo 10,53% manuálnych pracovníkov

Na základe týchto výsledkov môžeme usúdiť, že medzi manuálnymi zamestnancami sa vyskytuje najviac osôb, ktoré odmietajú riešiť konflikty obojstranne výhodnou dohodou. Za príčinu tohto stavu môžeme považovať napríklad nedostatočné skúsenosti v oblasti riešenia konfliktov.

**Tabuľka 14a.** Otázka č.11: Konflikty väčšinou zvládnete bez vážnejších problémov.

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	6	14	4	0
Ženy	6	15	4	1



**Graf 14a.** Konflikty väčšinou zvládnete bez vážnejších problémov.

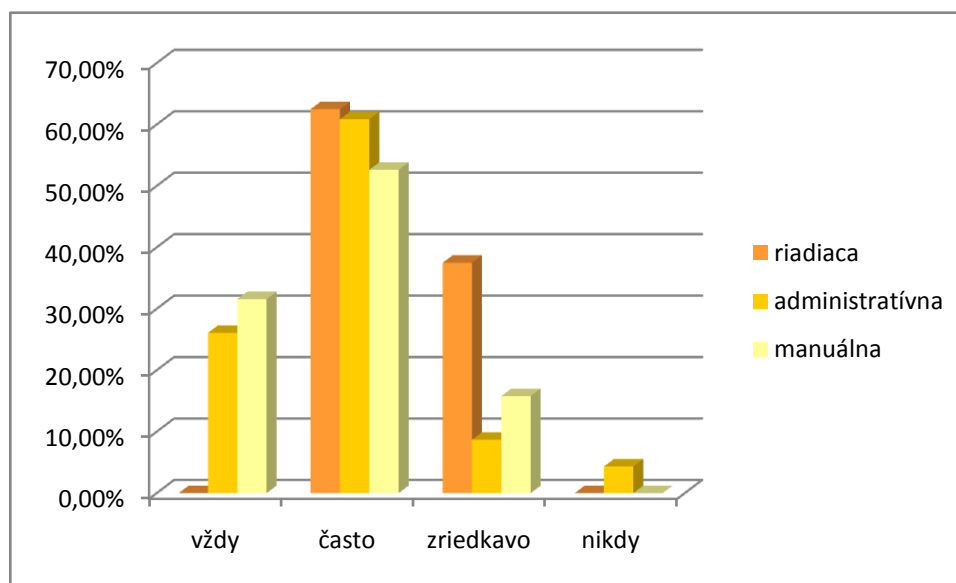
Ako vidíme na grafe, v prípade tejto otázky boli rozdiely v odpovediach mužov a žien minimálne. 25% mužov sa vyjadrilo, že konflikty zvládajú vždy bež vážnejších problémov. Rovnako odpovedalo tiež 23,08% žien. Odpoveď „často“ bola využívaná najviac, rozhodlo sa pre ňu 58,33% mužov a 57,69% žien. Z mužov 16,67% uviedlo, že konflikty zvládajú bez problémov len zriedkavo, rovnako odpovedalo 15,38% žien. Odpoveď „nikdy“ použilo 3,85% žien.

Na základe tejto analýzy môžeme konštatovať, že respondenti sú vo väčšine prípadov schopní riešiť konflikty bez vážnejších problémov. Treba však podotknúť, že táto schopnosť závisí od povahy riešených konfliktov, sociálnej klímy na pracovisku a od ďalších faktorov. Taktiež môžeme povedať, že schopnosť riešiť konflikty bez vážnejších problémov je približne rovnaká u mužov aj u žien. Rozdiel, ktorý vznikol pri možnosti „nikdy“ možno vysvetliť emotívnejším prežívaním konfliktov u žien, na ktoré konflikty podľa predchádzajúcich výsledkov vplývajú negatívnejšie.

Výsledky dosiahnuté pri tejto otázke ďalej posúdime z hľadiska jednotlivých funkcií.

**Tabuľka 14b.** Otázka č.11: Konflikty väčšinou zvládáte bez vážnejších problémov

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	5	3	0
Administratívna	6	14	2	1
Manuálna	6	10	3	0



**Graf 14b.** Konflikty väčšinou zvládáte bez vážnejších problémov.

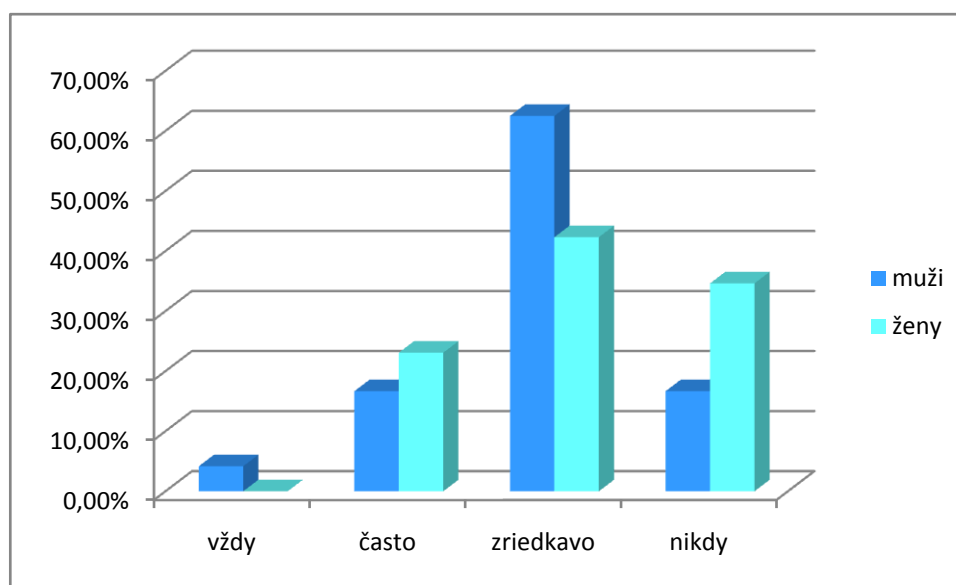
Pri analýze otázky podľa vykonávaných funkcií boli dosiahnuté zaujímavé výsledky hlavne pri prvej alternatíve, keďže žiadny riadiaci pracovník sa nevyjadril, že konflikty zvláda vždy bez vážnejších problémov. Túto odpoveď si však vybralo 26,09% administratívnych pracovníkov a 31,58% manuálnych pracovníkov. Napriek tomu 62,50% riadiacich pracovníkov odpovedala, že konflikty bez vážnych problémov zvláda často a rovnako odpovedalo 60,87% administratívnych pracovníkov a 52,63% manuálnych pracovníkov. Veľké rozdiely v odpovediach jednotlivých skupín respondentov vznikli tiež pri alternatíve „zriedkavo“. Takto odpovedalo až 37,50% riadiacich pracovníkov, tiež 8,70% administratívnych pracovníkov a 15,79% robotníkov.

Na základe dosiahnutých výsledkov by sme teoreticky mohli konštatovať, že najmenej problémov s riešením konfliktov má skupina manuálnych zamestnancov, treba však podotknúť, že títo pracovníci sú nútení riešiť problémy menšej závažnosti ako riadiaci pracovníci, preto by toto hodnotenie nebolo objektívne.



**Tabuľka 15.** Otázka č.12: Počas riešenia konfliktu zaznamenávate zhoršený pracovný výkon.

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	1	4	15	4
Ženy	0	6	11	9



**Graf 15.** Počas riešenia konfliktu zaznamenávate zhoršený pracovný výkon

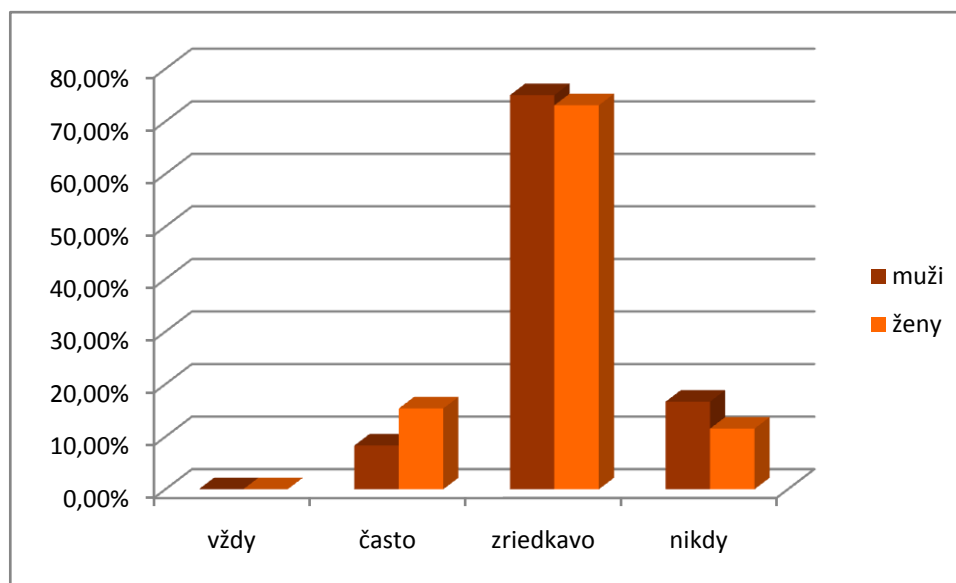
Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ako vplýva riešenie konfliktov na pracovný výkon zamestnancov. Ako vyplýva z grafu, prevažná časť mužov sa prikláňa k alternatíve, že riešenie konfliktov u nich spôsobuje zhoršený pracovný výkon len zriedkavo. Takto odpovedalo 62,50% mužov. Rovnakú odpoveď si vybralo tiež 42,31% žien.

V prípade alternatívy „nikdy“ boli medzi odpoveďami mužov a žien značné rozdiely. Túto odpoveď si vybralo 16,67% mužov a 34,62% žien.

Z prieskumu teda vyplýva, že väčšina respondentov pociťuje zhoršený pracovný výkon počas riešenia konfliktu zriedkavo, čo možno hodnotiť pozitívne, nakoľko z tohto výsledku opäť vyplýva schopnosť respondentov riešiť konflikty efektívne. Vzhľadom k relatívne vysokým rozdielom v jednotlivých odpovediach poskytnutých mužmi a ženami je v tomto prípade zložité hodnotiť vplyv konfliktov na pracovný výkon u jednotlivých pohlaví.

**Tabuľka 16.** *Otázka č.13: Po vyriešení konfliktu pociťujete zhoršené vzťahy s ostatnými účastníkmi sporu*

	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Muži	0	2	18	4
Ženy	0	4	19	3



**Graf 16.** *Po vyriešení konfliktu pociťujete zhoršené vzťahy s ostatnými účastníkmi sporu.*

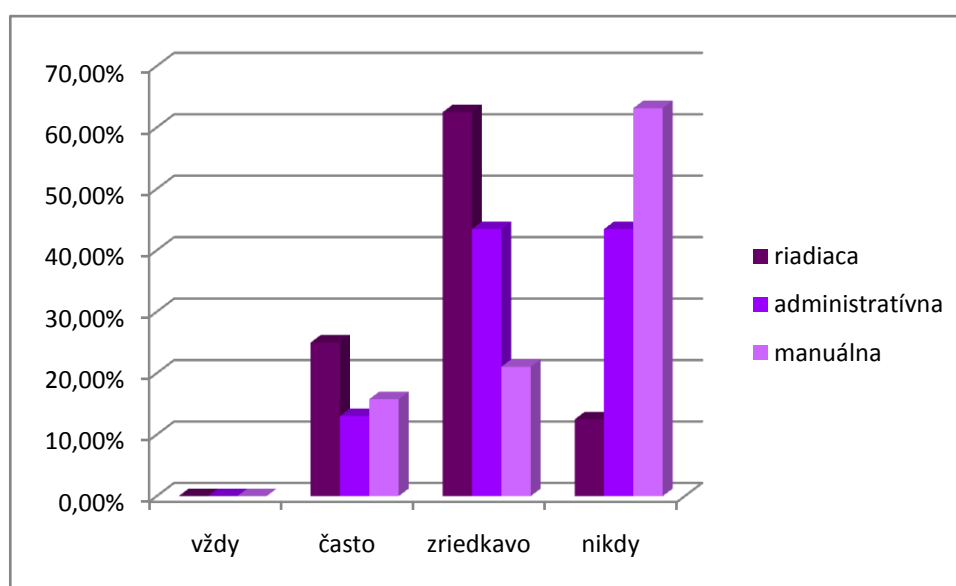
Cieľom tejto otázky bolo opäť posúdiť schopnosť respondentov riešiť konflikty efektívne, a tiež zistiť, aký vplyv majú konflikty na medziľudské vzťahy na pracovisku.

Ako vidno na grafe, najpoužívanejšou odpoveďou bola alternatíva „zriedkavo“, pre ktorú sa rozhodlo 75 % mužov a 73,08% žien. Alternatívu, vyjadrujúcu že respondenti nepociťujú po vyriešení konfliktov nikdy zhoršené vzťahy s ostatnými účastníkmi podporilo 16,67% mužov a 11,54% žien.

Z tejto analýzy teda vyplýva, že prevažná časť respondentov je schopná vyriešiť konflikty efektívne a po vyriešení pociťujú zhoršené vzťahy s ostatnými účastníkmi sporu len zriedkavo. Hoci rozdiely medzi odpoveďami oboch pohlaví neboli markantné, môžeme konštatovať, že ženy majú relatívne väčší sklon k zhoršeným vzťahom po vyriešení konfliktu. Tento stav možno opäť pripísať tomu, že na základe predošlých analýz ženy vnímajú konflikty negatívnejšie, čo môže znižovať ich schopnosť efektívne ich vyriešiť.

*Tabuľka 17. Otázka č.14: Vyhovuje vám, keď do riešenia konfliktu zasahuje nadriadený.*

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	2	5	1
Administratívna	0	3	10	10
Manuálna	0	3	4	12



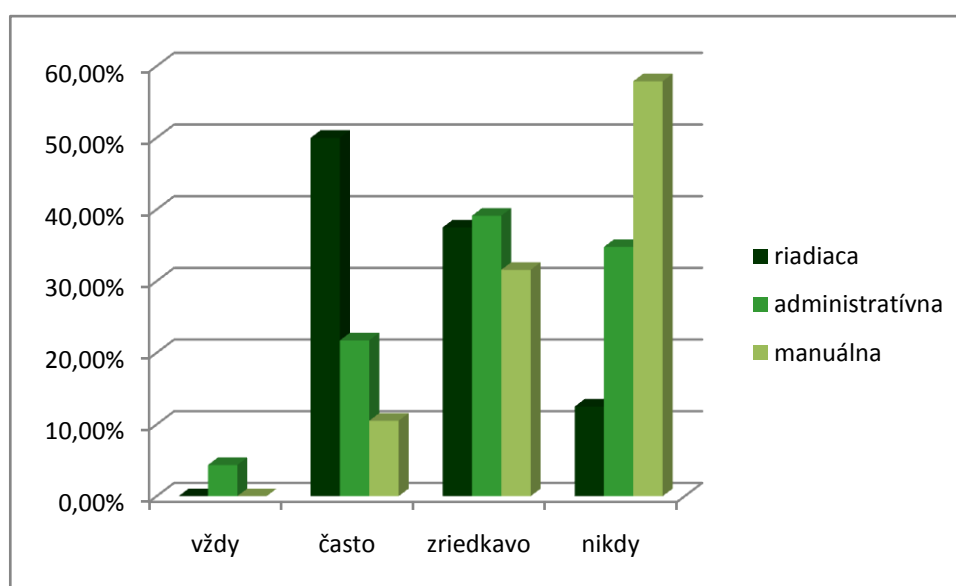
**Graf 17.** *Vyhovuje vám, keď do riešenia konfliktu zasahuje nadriadený.*

Táto otázka hodnotí schopnosť zamestnancov riešiť konflikty samostatne. Ako vyplýva z grafu, 25% riadiacich pracovníkov, 13,04% administratívnych pracovníkov a 15,79% manuálnych zamestnancov priznáva, že zásah nadriadeného im vyhovuje často. Najvýraznejšie rozdiely vznikli v prípade posledných dvoch alternatív. Kým pre odpoveď zriedkavo sa rozhodlo až 62,50% riadiacich pracovníkov a tiež 43,48% administratívnych pracovníkov, túto alternatívu si zvolilo len 21,05% manuálnych pracovníkov. Odpoveď „nikdy“ si vybralo 12,50% riadiacich pracovníkov, 43,48% administratívnych pracovníkov a väčšina manuálnych pracovníkov – až 63,16%.

Na základe týchto výsledkov preto možno predpokladať, že riadiaci pracovníci príjmu zásah nadriadeného pri riešení konfliktov ochotnejšie ako administratívni a manuálni pracovníci, čo opäť vyplýva z povahy riešených konfliktov. Naopak, najmenej ochotní prijať zásah nadriadeného sú manuálni pracovníci, čo možno vysvetliť osobnejšou povahou konfliktov medzi nimi, čomu tiež zodpovedá snaha o samostatné riešenie.

**Tabuľka 18.** *Otázka č.15: Schopnosť nadriadeného riešiť konflikty hodnotíte vyššie ako svoju vlastnú:*

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	4	3	1
Administratívna	1	5	9	8
Manuálna	0	2	6	11



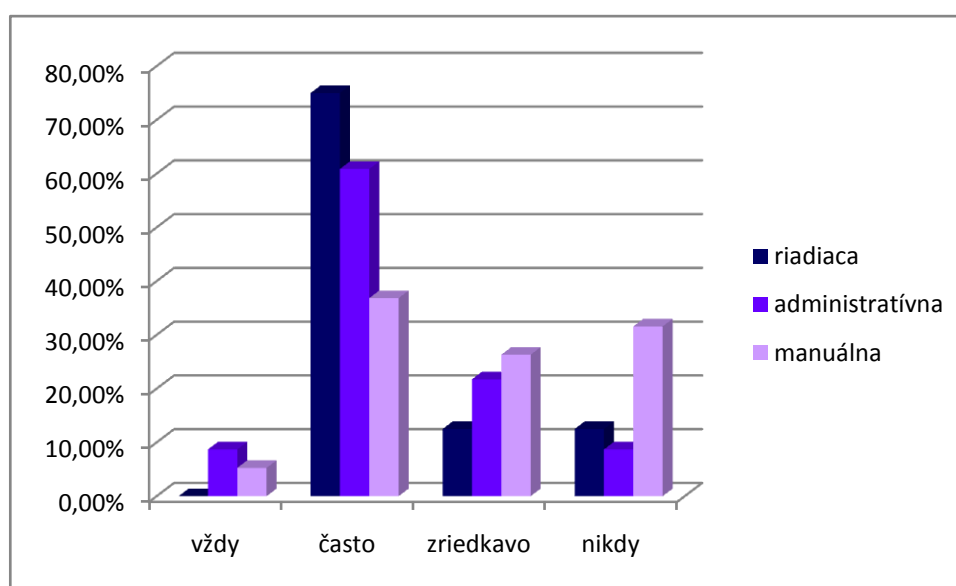
**Graf 18.** *Schopnosť nadriadeného riešiť konflikty hodnotíte vyššie ako svoju vlastnú.*

Pri tejto otázke sme zisťovali názor respondentov na ich schopnosť riešiť konflikty v porovnaní so schopnosťou ich nadriadených.

Na základe dosiahnutých výsledkov je zrejmé, že najvyššie hodnotia schopnosť svojho nadriadeného v porovnaní so svojou vlastnou schopnosťou riešiť konflikty práve riadiaci pracovníci. Túto situáciu možno odôvodniť skutočnosťou, že riadiaci pracovníci pracujú pod autoritou stredného a top manažmentu, kde pôsobia zamestnanci, ktorí majú skúsenosti s riešením konfliktov a preto sú schopní usmerňovať riadiacich pracovníkov pri hľadaní efektívneho riešenia. Naopak, alternatívu, že schopnosť nadriadeného riešiť konflikty je vyššia ako ich vlastná, najmenej podporovali manuálni pracovníci, čo opäť súvisí s povahou konfliktov, ktoré sú nútení riešiť. Pokiaľ totiž ide o pracovné konflikty menšej závažnosti, či o osobné konflikty, nadriadený nemusí poznať všetky skutočnosti a preto nie je zaručené, že dokáže nájsť riešenie výhodné pre obe strany.

**Tabuľka 19.** *Otázka č.16: Váš nadriadený je schopný nájsť uspokojivé riešenie pre obe strany.*

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	0	6	1	1
Administratívna	2	14	5	2
Manuálna	1	7	5	6



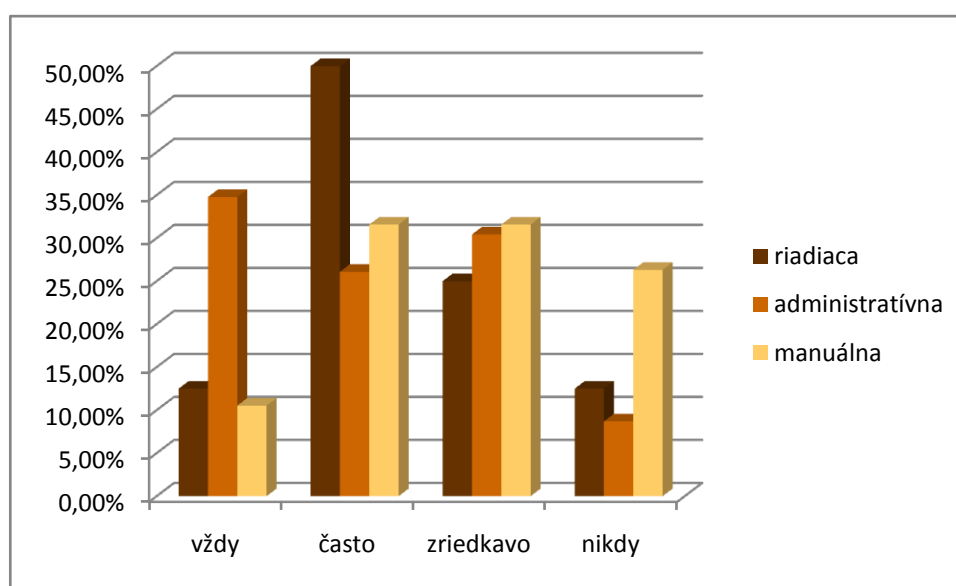
**Graf 19.** *Váš nadriadený je schopný nájsť uspokojivé riešenie pre obe strany.*

Na grafe vidíme, že najpoužívanejšou odpoveďou bola alternatíva „často“, pre ktorú sa rozhodlo 75% väčšina riadiacich pracovníkov, 60,87% administratívnych pracovníkov a 36,84% manuálnych pracovníkov. Zaujímavé výsledky boli dosiahnuté pri alternatíve „nikdy“, ktorú si vybralo 12,50% riadiacich pracovníkov, 8,70% administratívnych pracovníkov a až 31,50% manuálnych pracovníkov.

Na základe týchto výsledkov môžeme konštatovať, že najspokojnejší so schopnosťou nadriadeného nájsť obojstranne výhodné riešenie sú riadiaci pracovníci a tiež administratívni pracovníci. Menej pozitívne hodnotia schopnosť nadriadeného nájsť obojstranne výhodné riešenie manuálni pracovníci. Pri tejto otázke sa však odpovede jednotlivých pracovníkov z tejto skupiny zhodovali len málo, čo znemožňuje objektívne hodnotenie. Túto situáciu možno odôvodniť tým, že respondenti sú zamestnanci rôznych podnikov, a teda ich názory na schopnosti nadriadených sa pochopiteľne líšia.

**Tabuľka 20.** *Otázka č.17: Váš nadriadený má záujem o medziľudské vzťahy v pracovnom kolektíve.*

Funkcia	Vždy	Často	Zriedkavo	Nikdy
Riadiaca	1	4	2	1
Administratívna	8	6	7	2
Manuálna	2	6	6	5



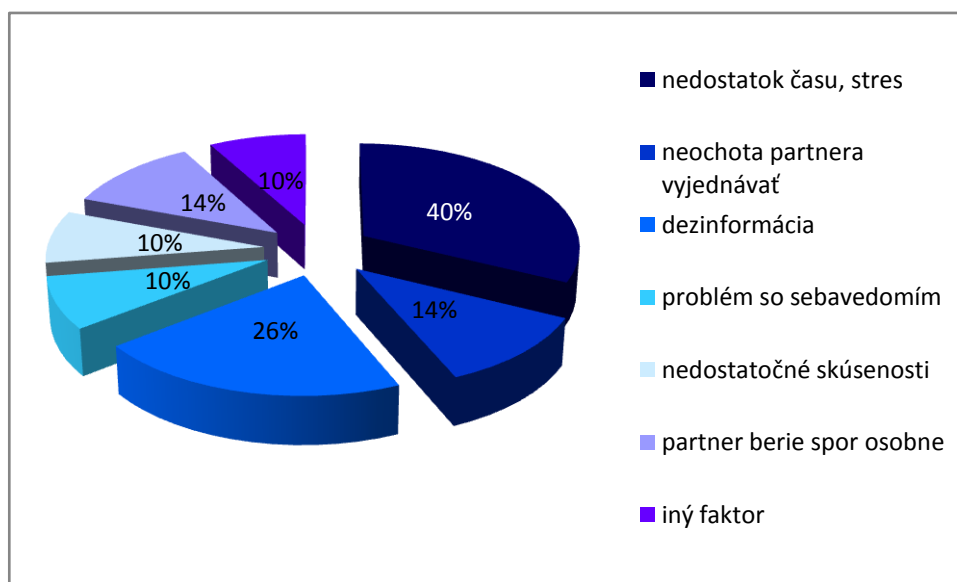
**Graf 20.** *Váš nadriadený prejavuje záujem o medziľudské vzťahy v pracovnom kolektíve.*

Z dosiahnutých výsledkov a z grafu vyplýva, že najviac riadiacich pracovníkov si vybralo alternatívu „často“. Takto odpovedalo 50% z nich. Túto alternatívu si tiež vybralo 26,09% administratívnych pracovníkov a 31,58% manuálnych zamestnancov. Odpoveď „zriedkavo“ si vybralo 25% riadiacich pracovníkov, 30,43% administratívnych pracovníkov a 31,58% manuálnych pracovníkov. Pre poslednú alternatívu sa rozhodlo 12,50% riadiacich pracovníkov, 8,70% administratívnych pracovníkov a 26,32% manuálnych pracovníkov.

Môžeme konštatovať, že najviac prejavujú záujem o medziľudské vzťahy na pracovisku nadriadení riadiacich a administratívnych pracovníkov, menej nadriadení manuálnych pracovníkov. Vzhľadom k tomu, že respondenti sú zamestnanci rôznych podnikov, je však opäť zložité tieto výsledky objektívne zhodnotiť. Charakteristika situácie v jednotlivých podnikoch je uvedená v závere práce.

**Tabuľka 21.** Otázka č.18: Ktorý z uvedených faktorov považujete za najčastejšiu príčinu konfliktov?

Faktor	Počet odpovedí
Nedostatok času, stres	20
Neochota partnera vyjednávať, prijať iné riešenie ako svoje vlastné	7
Dezinformácia, skreslené a nepresné informácie	13
Partner má problém so sebavedomím	5
Nedostatočné skúsenosti v oblasti riešenia konfliktov	5
Partner berie spor príliš osobne	7
Iný faktor	5



**Graf 21.** Najčastejšie príčiny vzniku konfliktov podľa odpovedí respondentov

Ako vyplýva z grafu, podľa odpovedí respondentov najviac konfliktov spôsobuje nervozita spôsobená nedostatkom času a stresom. Túto odpoveď si vybralo 40% respondentov. Na základe tohto výsledku môžeme konštatovať, že podľa účastníkov prieskumu najviac konfliktov na pracovisku nespôsobujú problémy v medziľudských vzťahoch, ale skôr neefektívna organizácia práce, príliš vysoké nároky kladené na jednotlivcov, prípadné iné situácie, ktoré pôsobia stresovo.

Ďalším faktorom, ktorý označila väčšia časť respondentov, bola dezinformácia a jednanie na základe skreslených a nepresných informácií. Tento výsledok teda tiež potvrdzuje predchádzajúcu teóriu, že respondenti nevstupujú do konfliktov na základe

problémových vzťahov. V tomto prípade môže ísť o nedostatočný informačný systém v podnikoch, ťažkosti v poskytovaní informácií jednotlivým subjektom, prípadne aj nepochopenie informácie jedným z účastníkov konfliktu.

Faktory súvisiace so správaním partnera sa v odpovediach vyskytovali menej. Najviac respondentov sa vyjadrilo, že konflikty v tomto prípade vznikajú na základe neochoty partnera vyjednávať a z dôvodu, že partner berie spor príliš osobne. Oba faktory uvádza 14% respondentov.



## Záver

Frekvencia výskytu konfliktov na pracovisku má priamy vplyv na zamestnancov podniku. Ovplyvňuje nielen ich psychický stav a náladu, ale tiež ich pracovný výkon a subjektívny vzťah k vykonávanému zamestnaniu. Preto by sa existencia konfliktov na pracovisku nemala podceňovať. Skutočnosť, že konflikty sú všeobecne pokladané za negatívny jav, môžeme považovať za prirodzenú vzhľadom k tomu, že väčšina ľudí má z riešenia konfliktov určité obavy, nechcú si narušiť vzťahy s ďalšími účastníkmi, ale zároveň sa snažia presadiť svoj názor aj na úkor nespokojnosti ostatných. Úlohou manažmentu je preto viesť svojich zamestnancov tak, aby boli nielen schopní, ale aj ochotní vstupovať do konfliktov a riešiť ich spôsobom, ktorý prinesie prijateľné riešenie všetkým zúčastneným stranám.

Schopnosť postaviť sa konfliktom a vhodne ich vyriešiť vychádza z časti z povahy jedinca, no tréningom a získavaním skúseností je možné túto schopnosť aj nadobudnúť a ďalej ju rozvíjať. V podnikoch by preto nemalo byť podceňované vzdelávanie zamestnancov aj v tomto smere. Nápomocné môžu byť aj rôzne manažérske príručky a podobné publikácie, niektoré z nich sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Cieľom práce bolo sumarizovanie dostupných poznatkov charakterizujúcich konflikty a ich riešenie, pričom tieto poznatky boli následne porovnávané so skutočnou situáciou, zistenou v podnikoch pomocou prieskumu. Na základe prieskumu prostredníctvom dotazníka sme zistili, že konflikty sa v sledovaných podnikoch vyskytujú skôr zriedkavo. Napriek tomu však ich existenciu nemôžeme degradovať. Treba si uvedomiť, že pokiaľ riešeniu konfliktov nebude venovaná dostatočná pozornosť, ich negatívny vplyv na zamestnancov i na celý podnik bude výraznejší. Preto je vhodné viesť zamestnancov tak, aby im samostatné riešenie sporov nespôsovalo problémy a nezhoršovalo ich pracovný výkon ani vzťahy so spolupracovníkmi.

Najdiskutabilnejším spôsobom riešenia konfliktov je jednoznačne kompromis. Na základe dostupnej literatúry je kompromis považovaný za jednu z najnevhodnejších možností, keďže sa obe strany musia vzdať niektorých svojich cieľov a teda nemôžu dosiahnuť najvýhodnejšie riešenie. Prieskum však ukázal, že v praxi je kompromis používaný často, pričom konfliktné strany po jeho prijatí nepociťujú sklamanie

z nedostatočného riešenia. Vzhľadom na túto skutočnosť by sme mohli predpokladať, že kompromis môže taktiež priniesť uspokojivé riešenie, no existuje možnosť, že niektorí účastníci prieskumu si zamieňajú pojem kompromis a dosiahnutie dohody. Túto teóriu podporuje aj skutočnosť, že pri otázke zameranej na názor respondentov na dosahovanie kompromisov boli dosiahnuté podobné výsledky ako pri otázke zameranej na riešenie konfliktov dohodou.

Stanovenie úlohy manažéra pri riešení konfliktov je zložité, pretože závisí nielen od povahy konfliktu, ale tiež od jeho závažnosti, možného vplyvu na celý podnik, postavenia účastníkov v rámci organizačnej štruktúry podniku a od ich schopnosti dosiahnuť dohodu. Počas prieskumu sme zistili, že hoci časť zamestnancov považuje schopnosť nadriadeného riešiť konflikty za lepšiu ako svoju vlastnú schopnosť, uprednostňujú samostatné riešenie sporu. Preto by vedúci pracovník mal vstupovať do riešenia konfliktu ako pozorovateľ a zasiahnuť len v prípade, že sa proces ubera nevhodným smerom. Na to, aby bol schopný usmerňovať svojich zamestnancov, je však nutné poznať atmosféru na pracovisku a priebežne sa zaujímať o medzilidské vzťahy. Taktiež by mal preskúmať, ktoré negatívne faktory spôsobujú v pracovnom kolektíve najviac konfliktov, a snažiť sa ich eliminovať.

Výsledky dosiahnuté v jednotlivých podnikoch sa vzhľadom na ich rozdielnu povahu mierne odlišovali. Vzhľadom k tomu, že skúmanie slúžilo pre vypracovanie bakalárskej práce, nebola daná problematika skúmaná hlbšie a situáciu v jednotlivých podnikoch preto priblížime len okrajovo.

V **podniku A** sa konflikty vyskytujú zriedkavo, pričom zamestnanci ich vo všeobecnosti nevnímajú negatívne. Na základe odpovedí tiež môžeme konštatovať, že zamestnanci tejto organizácie nemajú s riešením konfliktov problémy a za najvhodnejší spôsob riešenia považujú dohodu a kompromis. Hoci zamestnanci uvádzajú, že ich nadriadený je schopný nájsť vhodné riešenie sporu, uprednostňujú samostatné riešenie.

Situáciu v tomto podniku na základe uvedených skutočností môžeme hodnotiť pozitívne. Odporúčame však, aby sa zamestnanci v prípade vzniku konfliktu orientovali skôr na dosiahnutie dohody než na kompromisy a tým zabránili opätovnému vzniku nedorozumení.

Situácia v **podniku B** je podobná čo sa týka výskytu konfliktov. Nedostatky však môžeme pozorovať v oblasti vzťahov zamestnancov a ich bezprostredne nadriadených. Časť zamestnancov totiž uvádza, že nadriadený nie je schopný nájsť vhodné riešenie

konfliktu a neprejavuje záujem o medziľudské vzťahy v pracovnom kolektíve. Takéto zanedbávanie môže viesť ku zvýšenej frekvencii výskytu konfliktov, zhoršeniu pracovného výkonu, prípadne až k rozpadu pracovnej skupiny. Preto odporúčame, aby nadriadený prehodnotil svoj doterajší prístup k podriadeným pracovníkom a začal sa viac zaujímať o dianie na pracovisku.

**Podnik C** je na rozdiel od predchádzajúcich organizácií malým podnikom. Vzhľadom k bližším vzťahom na pracovisku a užšej spolupráci jednotlivých zamestnancov sa v tomto podniku konflikty vyskytujú relatívne častejšie, treba však podotknúť, že závažnosť vzniknutých sporov je nižšia a zamestnanci sú schopní ich vyriešiť bez dopadu na ich výkon či na medziľudské vzťahy. Zamestnanci hodnotia schopnosť nadriadeného riešiť konflikty pozitívne, no vo väčšine prípadov uprednostňujú samostatné riešenie. Nadriadený je oboznámený so situáciou na pracovisku a prejavuje záujem o medziľudské vzťahy.

Na základe tejto charakteristiky možno konštatovať, že v podniku C sa v tejto oblasti nevyskytujú vážnejšie problémy, ktoré by si vyžadovali promptné riešenie.

Za najčastejšiu príčinu vzniku konfliktov boli vo všetkých skúmaných organizáciách považované skreslené informácie a stres. V tomto prípade odporúčame manažérom prehodnotiť, či bude zamestnanec schopný splniť úlohu, ktorou bol poverený, v stanovenom čase bez problémov. V opačnom prípade na neho práca pôsobí stresujúco a zhoršuje jeho vzťah k vykonávanému zamestnaniu, no i k celej organizácii. Nadriadený by tiež mal zamestnancovi zabezpečiť pre výkon funkcie dostatok presných a overených informácií. V prípade, že zamestnanec pracuje s nesprávnymi informáciami, nemožno od neho očakávať požadované výsledky.

Všetky podniky by mali zabezpečiť, aby snaha o dosahovanie efektívnych riešení konfliktov a predchádzanie zbytočným a deštruktívnym sporom vychádzala výlučne od riadiacich pracovníkov, ale od všetkých zamestnancov podniku. Dosiahnutie požadovaných výsledkov je totiž reálne len v prípade, že nie je len v záujme majiteľov podniku, ale je cieľom celej organizácie.

## Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael. 2004. *Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., Praha: Ekopress, s.r.o., 2004. 308 s. ISBN: 80-86929-00-0
2. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o. 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1
4. BUŠEK, Tomáš. 2009. *Manažer a konflikt*. In *Moderní řízení*, 2009, č. 5, s. 60-63
5. ČIHOVSKÁ, Viera – HASPROVÁ, Mária – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 196 s. ISBN 978-80-225-2449-0
6. DĚDINA, Jiří – CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 352 s. ISBN 80-247-1300-4
7. DUCHOŇ, Bedřich – ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management, integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
8. HELLER, Robert. 2002. *Průručka manažera*. Bratislava: Ikar, 2002. 256 s. ISBN 80-551-0882-X
9. JAY, Ros – TEMPLAR, Richard. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2
10. KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Olga – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
11. KHELEROVÁ, Vladimíra. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1
12. LAHNEROVÁ, Dagmar. 2009. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6
13. LEWTHWAITE, Julie. 2007. *Začínám řídit lidi: Poprvé manažerem*. Brno: Computer press, a. s., 224 s. ISBN 978-80-251-1727-9
14. LUŇÁČKOVÁ, Oldřiška. 2009. *Mediace – přijatelná cesta z konfliktu*. In *Moderní řízení*, 2009, č. 12, s. 36 -37

15. MEDLÍKOVÁ, Olga. 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6
16. PORVAZNÍK, Ján a kol. 2007. *Celostný manažment*. 3. Vyd., Bratislava: Poradca podnikateľa, s. r. o., 2007. 540 s. ISBN 978-80-88932-73-7
17. ŘEZNIČEK, Petr. 2006. *Personalistika*. Praha: ASPI, a. s., 2006. 771 s. ISBN 80-7357-148-X
18. SEDLÁK, Mikuláš. 2007. *Manažment*. Bratislava: Grada Publishing. 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0
19. SZARKOVÁ, Miroslava. 2004. *Psychológia*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. 168 s. ISBN 80-225-1787-9
20. URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4
21. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ludmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Nitra: SPU. 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7
22. VRUŽEK, Štefan. 1999 *Teória a prax manažmentu*. Prešov: ManaCon, 1999. 307 s. ISBN 80-85668-80-7

# Prílohy

Príloha č. 1

## DOTAZNÍK

Som študentkou 3. Ročníka Fakulty ekonomiky a manažmentu na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre. Rada by som Vás poprosila o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je určený na vypracovanie mojej bakalárskej práce. Dotazník je anonymný. Vaše pravdivé odpovede prispejú ku kvalite a prínosu výskumu.

Ďakujem za Váš čas.

Lenka Matulová

### Pohlavie

- Muž
- Žena

### Vek

- Menej ako 25
- 25 – 40
- 41 – 50
- 50 a viac

### Vzdelanie

- Základné
- Stredoškolské
- Vysokoškolské

### Funkcia

- Riadiaca
- Administratívna
- Manuálna

1. Ako často vstupujete do konfliktu?

- Často
- Menej často
- Zriedkavo
- Nikdy

2. Do konfliktu vstupujete častejšie s členmi vlastnej pracovnej skupiny ako s kolegami z ostatných oddelení

- Vždy
- Často
- Zriedkavo
- Nikdy

3. Každý konflikt vo Vás vyvoláva výlučne negatívne pocity
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
4. Pri riešení konfliktu sa snažíte získať prevahu a obmedziť aktivitu druhej strany.
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
5. Pri riešení konfliktu strácate kontrolu nad svojim správaním
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
6. Pri riešení konfliktu sa orientujete skôr na preukázanie viny druhej strany ako na samotné riešenie
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
7. Pri riešení konfliktu sa snažíte stanoviť si určité pravidlá a dodržiavať ich, aby ste dosiahli konštruktívne riešenie.
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
8. Považujete dosiahnutie kompromisu za najvhodnejší spôsob riešenia konfliktov a snažíte sa ich dosiahnuť v každej situácii.
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
9. Po dosiahnutí kompromisu máte určité pochybnosti, či ste dosiahli všetky možné výhody.
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
10. Konflikty sa snažíte riešiť dohodou výhodnou pre obe strany.
  - Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy

11. Konflikty väčšinou zvládnete bez vážnejších problémov.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
12. Počas riešenia konfliktu zaznamenávate zhoršený pracovný výkon.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
13. Po vyriešení konfliktu pociťujete zhoršené vzťahy s ostatnými účastníkmi sporu.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
14. Vyhovuje Vám, keď do riešenia konfliktu zasahuje nadriadený.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
15. Schopnosť nadriadeného riešiť konflikty hodnotíte vyššie ako svoju vlastnú.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
16. Váš nadriadený je schopný nájsť uspokojivé riešenie pre obe strany.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
17. Váš nadriadený prejavuje záujem o medzilidské vzťahy v pracovnom kolektíve.
- Vždy
  - Často
  - Zriedkavo
  - Nikdy
18. Ktorý z uvedených faktorov považujete za najčastejšiu príčinu konfliktov?
- Nedostatok času, stres
  - Neochota partnera vyjednávať, prijať iné riešenie ako svoje vlastné
  - Dezinformácia, skreslené a nepresné informácie
  - Partner má problém so sebavedomím
  - Nedostatočné skúsenosti v oblasti riešenia konfliktov
  - Partner berie spor príliš osobne
  - Iný faktor
- .....
- .....