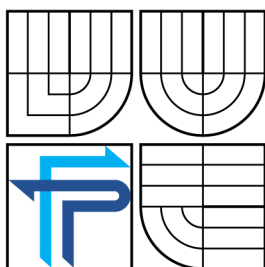


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ VE FIRMĚ

CONFLICT RESOLUTION IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

IRENA TOKOŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIRÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Irena Tokošová

Bytem: Rychmanovská 606, 664 53, Újezd u Brna

Narozen/a (datum a místo): 12.7.1984 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Řešení konfliktů ve firmě
Vedoucí/ školitel VŠKP:	PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.
Ústav:	Ústav financí
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů 1.....
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů 1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato bakalářská práce analyzuje interpersonální, tzn. mezilidské konflikty v podniku. Zaměřuje se především na řešení a předcházení konfliktů mezi zaměstnanci, zaměstnanci a klienty a mezi nadřízenými a podřízenými. Obsahuje návrhy řešení týkající se zlepšení mezilidských a pracovních vztahů v podniku.

Anotace – anglicky

This bachelor's thesis analyses interpersonal conflicts in the company. This work is concentrated mainly on the conflicts resolution and prevention between employees, between employees and clients, between directors and employees. It includes the proposals of resolution which will leads to better interhuman and industrial relations in the company.

Klíčová slova

interpersonální konflikty, řešení konfliktů, řízení konfliktů, Plamínek, management, Čákrť Michal, vztahy pracovní, osobní konflikty, pracovní konflikty, mobbing

Klíčová slova – anglicky

interpersonal conflicts, conflicts resolution, conflicts controls, Plamínek, management, Čákrť Michal, industrial relations, personal conflicts, work conflicts, mobbing

Bibliografická citace mé práce:

TOKOŠOVÁ, I. *Řešení konfliktů ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 57 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 28. května 2007

.....

Podpis

OBSAH

Úvod	10
I. Teoretická východiska práce	11
1.1 Důležitost lidských zdrojů	11
1.2 Styly řízení skupin	12
1.3 Obecně o konfliktech	13
1.4 Definice konfliktu	14
1.5 Vývoj názorů na konflikt	17
1.6 Dělení konfliktů	18
1.7 Příčiny konfliktů	19
1.7.1 Osobní konflikty	19
1.7.2 Meziskupinové konflikty	21
1.8 Důsledky pracovních konfliktů.....	23
1.8.1 Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky	23
1.8.2 Důsledky pracovních konfliktů pro organizace	23
1.9 Zvládání mezilidských konfliktů	26
1.10 Mobbing.....	30
II. Analýza podniku	33
2.1 Charakteristika podniku	33
2.2 Popis pracoviště	34
2.3 Metodika pracoviště.....	35
2.4 Poskytované služby.....	35
2.5 Organizační dokumenty podniku.....	37
2.6 Zdroje financování	37
2.7 Organizační struktura podniku:	38
2.8 Vlastní analýza problému	40
2.8.1 Současná situace podniku:	40
2.8.2 Vyhodnocení dotazníků	41
2.8.3 Analýza zjištěných informací	46

III. Vlastní návrhy řešení	48
Závěr	55
Seznam použité literatury	56
Seznam použitý zkratek	57
Seznam příloh	57
Příloha	58

Úvod

Pro svou bakalářskou práci na téma Interpersonální konflikty a způsoby jejich řešení a předcházení jsem si zvolila státní podnik poskytující pečovatelské služby, sídlící v Brně na ulici Rotalova 13. Do základních činností pečovatelské služby patří pomoc při zvládnutí běžných každodenních úkonů péče o vlastní osobu. Hodlám se zaměřit na vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnanci a klienty a mezi nadřízenými a podřízenými. Tento podnik není jediný, kde se vyskytují komunikační bariéry, nedorozumění, nespokojenost apod. Snad neexistuje jediná firma, kde by se tyto konflikty nevyskytovaly. A já bych zmíněnému podniku chtěla pomoci tyto problémy vyřešit, aby se stal lepší, než ostatní firmy, který tyto problémy řešit nehodlají. K potřebné analýze podniku mi poslouží organizační dokumenty podniku, dotazníky, rozhovory se zaměstnanci a vlastní poznatky. Cílem práce je v podniku nastolit uvolněnější atmosféru a zlepšit vnitřní chod firmy.

I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Důležitost lidských zdrojů

Organizace dosahuje úspěch prostřednictvím efektivního a efektivního využívání svých zdrojů při prosazování určité strategie. Ačkoliv víme, že pro organizaci jsou důležité všechny zdroje, jak budovy, zařízení a finanční prostředky, je třeba si uvědomit, že tím nejdůležitějším zdrojem jsou lidé. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci a jsou rovněž společenským prvkem každé organizace. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace.

Na úspěch nebo neúspěch fungování organizace má podstatný vliv především to, jakým způsobem organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje. A zpětně úspěch anebo neúspěch organizace se odráží na životní úrovni lidí. Z toho vyplývá, že lidé a organizace jsou na sobě navzájem závislí a lidé podstatně ovlivňují fungování organizací.

Organizaci nestačí se jen zaměřit na děláním správných věcí, (tj. poskytování produkce toho zboží nebo služeb, které jsou pro společnost vhodné a potřebné) – takovouto produkci je možné označit za **efektivní**. Ale musí umět tyto správné věci dělat správným způsobem (např. lépe využívat své vlastní zdroje k dosažení požadované produkce, apod.) – to už je **efektivní** chování. Výsledkem tohoto efektivního chování bude potom zlepšení produktivity v dané organizaci.

Potřeba zabezpečit tzv. pozitivní chování pracovníků souvisí s efektivností jejich práce. Pro efektivní práci je potřebné pracovníka motivovat pomocí takových stimulů, které ho vedou k účelnému a účinnému využívání svého pracovního potenciálu v zájmu dosažení cílů organizace. Z řídicí praxe je všeobecně známý poznatek, že efektivní využívání pracovního potenciálu pracovníka nelze dosáhnout pouze na základě příkazu, ale že za tím účelem je nutné pracovníka motivovat. [Stachová, s. 9 - 13]

1.2 Styly řízení skupin

Vedle rutinního řízení (řídím, když musím) a různých typů řízení proměnlivého jde především o čtyři následující základní styly.

Direktivní řízení. Styl charakteristický vysokou citlivostí manažera jednak vůči úkolům a kromě toho i vůči vlastní osobě a pozici. Při direktivním řízení rozhoduje manažer, přičemž hlavními kritérii jsou plnění úkolů a udržování respektu. Toto řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí.

Formální řízení. Jedná se o kombinaci zvýšené pozornosti manažera k procesním formalitám a k vlastní osobě. Jde o řízení na efekt, formální pořádek a množství výkazů a formulářů dusí kreativitu a skrývá nedostatečnou dynamiku. S formálním řízením v ryzí podobě se můžeme setkat zejména ve státní správě.

Liberální řízení. Tento styl, kterému se občas říká přátelský, je charakteristický zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Lidé nepřipravení na odpovědnost dokážou zpravidla velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos nebo založit systém byrokratických formalit, analogický tomu, který produkuje formální řízení. I když tento systém vzniká „zdola“, motiv se neliší – jejím alibismus. Liberální manažer bývá zpočátku oblíbený, jeho styl ovšem příliš nepřeje dosahování dobrých výsledků, takže se při prvních potížích rychle obrací proti němu. Liberální řízení bývá k vidění v neziskovém sektoru; pokud se ukáže ve světě byznysu, bez výjimky má jepičí život.

Týmové řízení. Tento styl věnuje zvýšenou pozornost úkolům a lidem. Manažer má dostatek pochopení pro lidské zájmy a vztahy, ale nezapomíná proto na cíle a úkoly, pro které byla firma či skupina založena. Manažer především poskytuje prostor členům týmu a koordinuje jejich úsilí. V české praxi je týmové řízení poměrně vzácné. [Plamínek (2), s. 138]

1.3 Obecně o konfliktech

S konflikty se setkáváme v práci, v rodině i v intimních vztazích. Konflikty jsou všudypřítomné, jsou fascinující i nesnesitelné. Představují jednu z největších výzev, jak se vyrovnat s rozdíly. Konflikty vznikají přirozeně ve všech druzích prostředí.

Společnost se odjakživa zabývala konfliktem a žádní výzkumníci doposud nikde neobjevili úplně bezkonfliktní společnost.

Dlouhotrvající, nevyřešitelné konflikty na pracovišti mají negativní vliv, který se netýká jen přímo zúčastněných stran. Ignorování konfliktů na pracovišti uvádí do pohybu destruktivní síly, které snižují produktivitu, šíří konflikt dále a vedou k uvolněné morálce.

Některé důvody, proč je třeba se zabývat konflikty v organizacích:

- Zaměstnanec se může naučit, jak vycházet se svými kolegy, se svým manažerem a s veřejností
- Nadřízený začne předvídat nadcházející konflikty, naučí se produktivně reagovat, získá větší spolupráci zaměstnanců, pomůže zaměstnancům vyřešit jejich spory a zabrání interpersonálním konfliktům rozšířit se do jiných částí organizace.

Zabýváme se konflikty, protože život je plný paradoxů. Jestliže připustíme, aby dvě nebo tři různé myšlenky byly naráz pravdivé, prokazujeme vynikající inteligenci. Když do našeho vědomí anebo konverzace vstoupí protikladné myšlenky a my jsme schopní žonglovat s nimi bez toho, aby nám ty nejnepohodlnější z nich „vypadly“, stáváme se odolnější a přizpůsobivější vůči životním výzvám.

Proč se věnovat konfliktům? Protože pokud to nenapravíme, pravděpodobně budeme opakovat zničující vzorce, které vidíme v práci a doma. Zkoumání

dynamiky konfliktů nám dovoluje odhalit tuto dynamiku, zjistit, co spouští destruktivní tahy a vytváří produktivní možnosti pro sebe v práci i doma.

Většina lidí už ví, že konflikt se neliší od normální komunikace, ale je součástí nepřetržitého toku komunikace mezi lidmi. [Wilmot, s. 15 – 31]

1.4 Definice konfliktu

„Konflikt je vyjádření neshody mezi nejméně dvěmi vzájemně závislými stranami, které vnímají nekompatibilní cíle, nedostatek zdrojů a zasahování druhých při dosahování svých cílů.“ [Wilmot, s. 68]

S ohledem na roli lidí v konfliktech můžeme rozlišit:

Extrapersonální konflikty, které probíhají mimo oblast lidské působnosti.

Interpersonální konflikty, tedy konflikty mezi lidmi.

Intrapersonální konflikty, odehrávající se uvnitř lidského individua. [Plamínek, s. 13]

Vyjádření neshody:

Interpersonální přístup k zvládnutí konfliktů se zaměřuje na komunikační výměnu, která tvoří konfliktní epizodu.

Komunikace je ústředním prvkem všech interpersonálních konfliktů. Komunikace a konflikt jsou nerozlučitelně spojené následujícími způsoby:

Komunikační povídání často vytváří konflikt

Komunikační povídání odráží konflikt.

Komunikace je prostředkem produktivního anebo destruktivního zvládnutí konfliktu.

Vzájemná závislost:

Konfliktní strany se pouštějí do otevřeného konfliktu a navzájem si překáží, protože jsou vzájemně závislé. Lidé zřídka jeden druhému totálně oponují. Strany v strategickém konfliktu teda nikdy nejsou úplně nesmiřitelné a musí mít společný zájem, dokonce i když tento zájem spočívá jen v udržování konfliktu. Stejně jako v přirozeném prostředí, v kterém rozhodnutí eliminovat vlky, protože jsou hrozbou pro ovce, ovlivňuje celkovou rovnováhu zvířat a rostlin, žádná strana v konfliktu nemůže udělat rozhodnutí, které je úplně nezávislé – každé rozhodnutí ovlivňuje ostatní účastníky konfliktu. Ve všech konfliktech proto vzájemná závislost má prvky spolupráce a prvky soutěživosti. I když jsou konfliktní strany vždy do určité míry od sebe závislé, to, jak vnímají svojí vzájemnost, ovlivňuje jejich další volby. Strany se rozhodují, i když toto rozhodnutí může být nevědomé, jestli budou mezi sebou komunikovat jako relativně nezávislí anebo relativně závislí činitelé.

Vnímaná nekompatibilita cílů:

Lidé často vstupují do konfliktu kvůli cílům, o kterých tvrdí, že nejsou pro nich důležité. Nezastáváme zjednodušený názor, že kdyby lidé pracovali spolu, viděli by, že mají stejné cíle. Protikladné cíle jsou životním faktorem. Mnohokrát se lidé přesvědčí, že mají absolutně protichůdné cíle a nemohou se dohodnout na ničem, co by mohli spolu vykonat. Když se však cíle přetvoří, anebo dají do jiného kontextu, strany se dohodnou.

Vnímaný nedostatek zdrojů:

Zdroj může být definovaný jako „jakýkoli pozitivně vnímaný fyzický, ekonomický anebo sociální výsledek“ (Miller a Sternberg, 1975, 65). Zdroje mohou být objektivně skutečné, anebo je osoba může vnímat jako skutečné. Podobně může být zdánlivý anebo skutečný jejich nedostatek anebo omezení. Dva zdroje, které jsou v interpersonálních neshodách často vnímané jako omezené, jsou Moc a Sebeúcta. Lidé v konfliktu často řeknou věci, které se dají jednoduše interpretovat jako zápas o moc a sebeúctu. Bez ohledu na konkrétní obsah spleť problémů, lidé v konfliktu obvykle vnímají, že mají příliš málo moci a

sebeúcty a že druhá strana jich má naopak přemíru. Samozřejmě, když si každá osoba myslí a cítí to stejné, je třeba něco změnit. Často tím, že prokážeme druhému trochu respektu, zdvořilosti a možnosti, jak si zachovat svou tvář, ve velké míře odstraníme potřebu používat moc.

Zasahování:

Lidé, kteří jsou navzájem závislí, mají nekompatibilní cíle a chtějí stejný omezený zdroj, ještě stále nemusí splňovat podmínky pro konflikt. Pro naplnění podmínek pro konflikt je nevyhnutelné zasahování anebo vnímání zasahování. Pokud je přítomnost druhé osoby v konfliktu s vysněnými cíly, konflikt se stupňuje. Konflikt je spojený se zablokováním a blokující osoba je vnímána jako problém. [Wilmot, s. 70 - 77]

1.5 Vývoj názorů na konflikt

Konflikt je natolik všeobecným jevem, že se jím zabývá mnoho vědeckých disciplín. Každá z nich obohacuje jeho chápání o svébytnou perspektivu, která však – jak už to v životě bývá – je vykoupena ztrátou pohledu jiného.

Etologie (nauka o životních projevech živých bytostí) považuje konflikt za projev lidské agresivity, kterou vidí jako přirozenou a pudovou složku člověka. Tento pohled orientuje pozornost na fyziologické zdroje konfliktního jednání a všímá si mechanismů jeho spouštění a tlumení.

Psychologie nachází příčiny konfliktních situací například v poruchách vzniklých z psychického strádání a deprivace zejména v období dětství. Psychologie se snaží identifikovat a vydělit konfliktní typy lidí, popsat je a odhalit faktory, které formovaly jejich osobnost.

Historie se buď soustřeďuje na popis minulých mezilidských konfliktů, anebo se je také může pokusit vyložit z pozice filozofie dějin. V prvním případě se historiografové budou snažit shromáždit co nejpřesnější údaje o nejrůznějších dějinných střetech a konfliktech a ty nějak systematicky uspořádat, a s cílem tyto události a procesy, které k nim vedly, co nejvěrněji zrekonstruovat.

Filozofie usiluje o to, aby předkládala konflikt jako projev nějakého, pro ten který směr ústředního principu (např. třídního boje, protiklad ducha a hmoty apod.). Tento princip působí pokud možno co nejuniverzálněji a prostupuje celý svět a dějiny.

Matematicko-logický přístup se snaží cestou formalizace zpřehlednit nepřehledné množství projevů konfliktů na několik typů nebo tříd. Zejména jej budou zajímat různé strategie a z nich odvozená optimalizace způsobů rozhodování v konkrétních situacích za zpravidla předem předvídatelných, protože dohodnutých či předem zadaných, podmínek. Typická pro tyto směry je teorie her a pojmy jako hodnota hry, typ hry (s nulovým nebo nenulovým součtem) či analýza výplatních matic při různých konstelacích podmínek.

Sociologie staví do centra své pozornosti při studiu konfliktů lidské skupiny, jejich zájmy, hodnotové systémy a role. [Čákr, s. 13 - 14]

1.6 Dělení konfliktů

Konflikty jsou přirozené a legitimní. Není rozumné je přehlížet, ale nemá ani smysl je násilně odstraňovat ze života skupiny. Je nezbytné je zvládat řešením.

Tím, že konflikty vnášejí do systému nerovnováhu nebo nestabilitu, systém dynamizují. Bez nich by nebyl možný vývoj. Jsou palivem do motoru vývoje (a motorem vývoje je potom jejich řešení). Systém bez vnitřních konfliktů stagnuje, systém neřešící své konflikty čeká revoluce, systém zvládající své konflikty prodělává evoluci.

Ve skupině lidí najdeme zpravidla několik typů konfliktů. Konflikt, který má povahu problému vstupuje do skupiny s každým zadáním úkolu. Tyto konflikty však neurčují povahu skupiny. Tu zpravidla ovlivňují dva klíčové typy konfliktů, které vznikají současně se vznikem každé skupiny lidí, a to konflikty mezi zájmy jednotlivých členů skupiny (které se mohou přirozeně lišit) a konflikty mezi potřebami jednotlivců a zájmy celku.

Aby byl umožněn vývoj, je nezbytné konflikty přítomné ve skupině lidí účinně řešit. Vyplatí se je přitom řešit tehdy, dokud je napadena (jen) rovnováha, a nikoliv (již) stabilita.

Jistá neúcta k dosažené rovnováze a hluboký respekt ke stabilitě udržuje skupinu v oné pověstné dynamické rovnováze, která je podstatou vývoje. [Plamínek (2), s. 120]

Pracovní konflikty se nejčastěji odehrávají buď mezi jednotlivými pracovníky, to jsou konflikty individuální, osobní, nebo mezi skupinami.

1.7 Příčiny konfliktů

1.7.1 Osobní konflikty

Osobní, mezilidský konflikt se odehrává mezi nejméně dvěma jedinci, kteří vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Osobní konflikt má svou rovinu věcnou, zpravidla zásadní nesoulad cílů, postupů, hodnot či postojů, a potom svou rovinu emocionální, to je osobní antipatie aktérů jako lidských bytostí. [Čákrť, s. 39]

Bez ohledu na to, jak a kdy byl zažehnut, má každý mezilidský konflikt nějakou příčinu. Mezi nejčastější příčiny osobních konfliktů patří:

1. Nedorozumění. Nedorozumění nastává tehdy, kdy jednání nebo záměr jedné strany jsou druhou pochopeny jinak, než bylo zamýšleno.

2. Lhaní (neupřímnost). Lež je zaručeným zdrojem konfliktu. Když lidé neříkají pravdu, je prakticky jisté, že dříve či později mezi nimi nastane konflikt. Nemusí to vůbec být nějaká nehorázná lež; často stačí k vyvolání konfliktu polopravda, zamlčení nějaké části skutečnosti.

3. Nedbalost. Mnoho konfliktů povstává z prostého zanedbání něčeho, co od nás druhý očekává. Nesplněné sliby, nenaplněná očekávání, vyhýbání se odpovědnosti, to všechno jsou potenciální zdroje konfliktu.

4. Záměr. Naše záměry mohou stejně dobře sloužit vyřešení konfliktu jako jeho vyvolání. Je pro mnohé neradostnou pravdou, že bez ohledu na naše důvody, jakmile jsou naše úmysly jiné než šlechetně chápající a odpouštějící, nacházíme se na cestě k rozepří spíše než k usmíření.

5. Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení. Dalším zdrojem konfliktu, který nejednou přerůstá ve velkou válku, je střet přesvědčení nebo souboj ideologií. Najednou se stává, že lidé své bytí, podstatu, samu

existenci (profesionální či jinou) spojí s určitým názorem, filozofií, politickým přesvědčením nebo směrem či nějakým morálním postojem. Dojde-li ke kolizi dvou lidí, ztělesňujících takto odlišné světy, dvou, kteří jsou si naprosto jisti svou pravdou, není konflikt asi příliš daleko, a to bez ohledu na to, je-li vyznávaný názor upřímný anebo póza.

6. Nejasné hranice „osobního prostoru“. Je známo, že introvertní lidé si toto své „území“ více střeží a nechávají si toho pro sebe více než osoby extrovertní. Nejasné vymezení tohoto privátního území, toho, jak daleko je dovolen zajít, může vést k tomu, že ostatní lidé budou čas od času nechtěně překračovat jeho hranice. Nejasná definice toho, co chceme a nechceme, co si přejeme a nepřejeme, je poukázkou na brzký konflikt.

7. Strach. Někaký druh obavy či strachu je dalším kořenem mnoha konfliktů. Strach a nejistota mohou stát za neupřímností, za oddáním se „jediné správné“ myšlence či ideologii, za nejasným vymezením hranic, kam směřjí ostatní zajít, a za mnoha projevy nedostatečné komunikace. Téměř každý, kdo se ocitne v konfliktu, se cítí tak či onak ohrožen. Pracovníci někdy popírají, že jsou v práci nespokojeni, v obavě, že přijdou o prémie, nebo dokonce o místo. Bojí se, že by nesehnali nic lepšího či alespoň dobrého.

8. Postranní úmysly. Postranní úmysly přicházejí ke slovu v situaci, kdy jedna strana má zájem na něčem, co nechce před tou druhou odhalit či přiznat. Postranní zájmy se vyskytují ve dvou podobách: vědomé a nevědomé. Škodlivé jsou však obě formy stejně. Nevědomé postranní úmysly je nesnadné identifikovat, protože o nich zpravidla neví ani jejich nositel.

V literatuře se pro třídění osobních konfliktů vžila následující typologie:

1. Konflikt cíl: Nastává tehdy, když žádoucí cíle mají současně pozitivní i negativní aspekty anebo existuje-li souběžně několik nekompatibilních nebo vzájemně si konkurujících cílů, mezi nimiž je třeba volit.

2. *Konflikt rolí.* Role je očekávaný způsob chování a souhrn úkonů nutných k výkonu určité pracovní funkce. Ke konfliktu v této oblasti dochází v situaci, kdy je třeba se rozhodnout pro určitou roli nebo se nějakým očekávaným způsobem projevit, přičemž tento čin bude v rozporu s rolí nebo jednáním jiných či v rozporu s jejich očekáváními.

3. *Institucionalizovaný konflikt.* Vzniká ze snah strukturovat pracovní úlohy. Nejčastěji nastává, když skupina nebo organizační jednotka začíná nadřazovat své vlastní potřeby potřebám celku nebo je uspokojovat na účet jiných.

1.7.2 Meziskupinové konflikty

Meziskupinový konflikt potřebuje ke svému vzniku tři složky:

- skupinovou identifikaci
- pozorovatelné rozdíly mezi skupinami
- frustraci

Za první, členové skupin se musí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupin oddělení, pracoviště, útvaru, odboru apod. Za druhé, mezi skupinami musí být jasně pozorovatelný a empiricky doložitelný rozdíl. Nezáleží na tom, jak je podstatný či okrajový. Někdy to může být zcela nahodilá okolnost, že skupiny jsou například na jiném poschodí, v jiné budově apod., až po velmi zásadní věci, jako je vzdělání, typ práce (například manuální versus duševní), demografické znaky a jiné. Pro možnost vzniku konfliktu je nutná schopnost vnímat, jak a v čem je „naše“ skupina odlišná ve srovnání s jinou skupinou.

Třetí přísadou je frustrace. Předpokládá to takový stav, má-li jedna skupina dojem, že když dosáhne svého cíle, jiná skupina jej dosáhnout nemůže, a naopak. Její úsilí je zablokováno. K tomu, aby se vyvinul meziskupinový konflikt, nemusí být frustrace příliš intenzivní a potřeby, které jsou akcí protistrany zmarněny,

mohou být pouze potenciální. Podmínky pro frustraci jsou dány, když jedna skupina dosahuje svých cílů na účet skupiny jiné.

Podobně jako konflikty mezi jednotlivci mají i konflikty mezi skupinami svůj předvídatelný průběh a dynamiku. Také zde platí, že určitá úroveň napětí mezi skupinami, soupeření či konkurence jsou prospěšné jejich výkonnosti. S tím, jak vzrůstá jejich angažovanost a snaha dosáhnout svých cílů, může jejich soupeření přerůst ve snahu obracet své úsilí vůči soupeřící skupině a zablokovat její snahy o dosažení jejich vlastních cílů. [Čakrt, s. 41 -46]

Nejlepším způsobem řešení meziskupinových konfliktů je prevence, tedy předcházení konfliktům tak, aby meziskupinové napětí nedosahovalo destruktivní úrovně. „Jakmile se jednou rozhodne, že nějaká funkce bude rozdělena mezi různé skupiny, vytváří se tak automaticky situace, která je podhloubím meziskupinové soutěže či soupeření. Aby totiž každá z těchto skupin mohla dobře vykonávat svou činnost, musí, mezi jiným, v té či oné míře soutěžit s jinými skupinami o vzácné nebo nedostatkové zdroje a organizaci, o čas, peníze, pracovníky, ale třeba i o pozornost nadřízených.

Konkurence a soutěživost jsou jistě nezbytnými motory pokroku, ale situace, v nichž jeden vyhrává a druhý prohrává, jsou také nejčastějším zdrojem negativních jevů. I po snahách o odstranění podmínek, kdy soupeří s jinými, zůstane i tak ve společnosti a v organizacích mnoho oblastí, v nichž si lze konkurovat. Naším problémem v podnicích nebývá většinou nedostatek řevnivosti a naschválů, ale spíše jejich přebytek. [Čakrt, s. 57 – 58]

1.8 Důsledky pracovních konfliktů

1.8.1 Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky

Lidé mají většinou sklon pohlížet na konflikty, jichž se dobrovolně nebo nedobrovolně účastní, jako na situace, které nutně musí mít své vítěze a poražené.

Vítěz a poražený, *výhra-prohra*

Některé pracovní konflikty skutečně asi nelze vyřešit jinak, než že jedna strana získá to, co druhá ztratí. Jedním z důvodů, proč vedoucí pracovníci mají podvědomě negativní vztah ke konfliktům vůbec, je mimo jiné skutečnost, že většina jich ze začátku vypadá jako konflikty právě tohoto druhu.

Oba vyhrávají, *výhra-výhra*

Výsledkem takovéto situace je na obou stranách pocit, že získaly, co chtěly, aniž ten druhý nevyhnutelně cosi ztratil. hledá se způsob, jímž by obě strany mohly dosáhnout požadovaných cílů.

Oba ztratí, *prohra-prohra*

Tento výsledek nastává tehdy, když není uspokojena ani jedna strana. Situace, kdy oba ztrácejí není pro nikoho výhodná. Přesto je nejčastějším výsledkem nejrozumnějších konfliktů.

1.8.2 Důsledky pracovních konfliktů pro organizace

Vážné konflikty mají dva znaky, které neshledáváme u konfliktů mírných: překážejí činnosti, protože soupeři se více soustředí na své protivníky než na práci, a vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovištích. Nekalými postupy mohou být například pomluvy, křivá obviňování, osobní útoky či vyhrocování rozdílů.

Vážné pracovní konflikty mohou vyústit v řadu negativních jevů. Mezi nejvážnější patří následující. Je-li konflikt příliš silný a intenzivní, znamená:

- **energii vyplývanou špatným směrem.** Energie a čas vynaložené na blokování akcí oponentů místo na pozitivní činnost zbytečně vyčerpávají nejvzácnější zdroje, které má organizace k dispozici.
- **vychýlené a zkreslené úsudky.** Schopnost vnímání a úsudky aktérů konfliktu jsou nepřesné a účelově zkreslené. Dopustí-li se skupina nebo organizace chyby, má sklon ji přisuzovat všem okolo, jenom ne vlastním chybám a nedostatkům. Lidé ve sporu mají rovněž malou schopnost zamýšlet se nad možným přínosem jakýchkoliv myšlenek a podnětů, které mohou povstat ze znepráteleného tábora.
- **psychologické důsledky porážky.** Poražení popírají, překrucují nebo zlehčují fakt své porážky; stahují se do sebe; hledají viníky na všech stranách; izolují se od ostatních a nespolupracují, nemají zájem o jiné, ani o organizaci jako celek, výsledkem je polarizace skupin a jednotlivců.
- **nedostatky v koordinaci a kooperaci.** Skupin v konfliktu kladou své cíle nade vše ostatní. Tyto cíle jsou většinou negativně formulované a požímané. Při konfliktu vážne koordinace, spolupráce, účast a snaha o pochopení jiných, vstřícnost a další ingredience nutné k pozitivnímu úspěchu.
- **nezodpovědné chování.** Protivníci, účastníci konfliktu se v jeho průběhu či po takovém řešení, které jim nevyhovuje, uchylují k postojům, že jim na ničem nezáleží než na nich samých a všechno ostatní pokládají za nepřátelské prostředí než podle zásady „čím hůře, tím lépe“.
- **vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání.** Konflikt vytváří apriorní ovzduší nedůvěry vůči úmyslům a činům zneprátelených stran. I sebelépe míněný skutek je šmahem odsouzen jako zvláště úskočná lest a podlý manévr, který jenom posiluje původní podezřetí.

Mezi dalšími důsledky bývají uváděny ztráta koncentrace na práci, pocity zmaru, stres, nedostatečná komunikace, osočování a různé nebezpečné formy

zesměšňování a další. Mezi vážná negativa konfliktů patří i to, že po jisté době nepotřebují pro svou další existenci prakticky žádné další podněty. Z čas získají vlastní dynamiku, dokáží čerpat energii samy ze sebe a objevují se s více nebo méně předvídatelnou pravidelností.

Existuje mnoho situací, kdy přijatelná a řízená míra nesouladu, která se ventiluje a odpovídajícím způsobem řeší, může věcem pomoci a mnohé urovnat. Zde je několik příkladů pozitivních důsledků konfliktu:

- **zviditelňuje hodnoty.** Konflikt působí pozitivně i v tom, že ostře nasvědčuje ty hodnoty, jichž si skupina, organizace nebo společnost nejvíce cení. Je to způsob jakési sociální materializace jinak neviditelných hodnot, které jsou natolik významné, že jsou považovány za natolik žádoucí, aby se o ně lidé prali.
- **vyjasňuje postoje.** Konflikt tím, že záležitosti vyhroťí, může posloužit k tomu, že mnoho dosud zamlžených postojů a názorů se náhle ozřejmí
- **zvyšuje kvalitu rozhodování.** Konflikt může být konstruktivní, když zvýší kvalitu rozhodování, stimuluje tvořivost, povzbuzuje zájem členů skupiny o dění, poskytuje prostředek a nástroj, jehož pomocí lze formalizovaně vyjadřovat nesouhlas či dávat najevo napětí, podněcuje vznik prostředí pro kritické zkoumání stanovisek a názorů vlastních i jiných.
- **zvyšuje angažovanost.** Konflikt jen málokoho nechává dlouhodobě chladným, a proto pomáhá k tomu, že lidé se více angažují. Jeho pozitivní vyřešení je velkou příležitostí k tomu, jak tuto angažovanost dále rozvíjet a prohlubovat.
- **podporuje spontaneitu v komunikaci.** V konfliktních situacích se lidé často neohlízejí na to, co a jak říkají a jak jednají. Vyjasňují se tak nejenom názory a postoje, ale také se ukazuje, kdo je kdo.

- **posiluje produktivitu.** Zásadní je, jak se na konflikt pohlíží (rozumíme rozumnou úroveň konfliktu), jak se interpretuje jeho význam a samozřejmě, jak se řeší.
- **pomáhá zvyšovat tvořivost.** Čas od času může být pro manažera výhodné podnítit výměny názorů, mírné neshody, soutěživost, kritiku, oponenturu, zpochybnění názorů autorit či vzepření se tradici.

Obecně lze říci, že pro organizaci může být škodlivý jak nadbytek, tak i nedostatek konfliktních situací. [Čakrt, s. 59 -68]

1.9 Zvládání mezilidských konfliktů

Mnoho lidí přistupuje ke konfliktům svým jediným „osvědčeným“ způsobem, přestože máme téměř vždy možnost volit z několika přístupů. Máme pět základních přístupů.

- *konfrontaci* (agresivní a nekooperativní, sledování jenom vlastních zájmů a nerespektování zájmů druhé strany);
- *kooperaci* (spolupráce) (asertivní snaha prosadit se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany);
- *vyhýbání* (neasertivní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého, a tudíž nekooperativní);
- *ústup* (neasertivní, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní, vstřícnost k druhému);
- *kompromis* (mírně asertivní i kooperativní).

Konfrontace nastává, pokud se jedna strana snaží dosáhnout svých cílů nebo sledovat své zájmy bez ohledu na důsledky, které to může mít pro jiné. Hovoříme též o dominanci. Jsou to zpravidla ony situace, kdy zisk jednoho je roven ztrátě druhého (*výhra/prohra*). Hlavním problémem s konfrontačním přístupem ke zvládání konfliktu spočívá v tom, že vede ke vzniku pocitů nepřátelství a touhy po odplatě.

Vyhýbání je přístup, který nerespektuje vlastní zájmy ani zájmy druhých. Vychází z toho, že jakýkoliv konflikt škodí, a je proto nutno buď ustoupit, nebo jej potlačit.

Ústup se rovná uspokojení oponenta v co možná největší míře tím, že jeho zájmy nadřadíme našim. Pro zachování klidu a míru je jedna strana ochotna k obětem. Potíž s návykovým používáním tohoto přístupu je, že svým důrazem na zachování přátelských vztahů na úkor kritického zhodnocení situace věci neřeší. Nakonec to také může vést k tomu, že ostatní toho začnou zneužívat v neprospěch toho, kdo je znám tím, že často ustupuje.

Kompromis nastává tehdy, když se obě strany vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody. Není jasných vítězů ani poražených. Principem takového řešení je obětování něčeho ve prospěch společného cíle nebo zájmu.

Spolupráce je situace, kdy všichni zúčastnění berou ohled na zájmy druhých a pracují společně na vzájemně výhodném řešení. Chování subjektů konfliktu je spíše zaměřeno na řešení problému, na vyjasnění stanovisek a rozdílů než na ústupky. V centru pozornosti je takové řešení které uspokojí obě strany s co nejmenší újmou (*výhra/výhra*).

Ani jeden z těchto přístupů není sám o sobě správný nebo špatný. K příznivému výsledku mohou vést všechny. Stejně dobře nás však mohou doprovodit ke krachu. [Čákt, s. 69 – 73]

Obtížnost řešení konfliktu

Řešení konfliktů je obtížnější, když lidé:	Řešení konfliktů je snazší, když lidé:
- neuznávají názory druhé strany;	- uznávají, že druhá strana může mít také „svou“ pravdu;
- nechápou, proč druhá strana zaujímá právě takové stanovisko;	- vědí, proč druhá strana zastává právě toto stanovisko;
- zatahují do konfliktu mnoho dalších;	- vědí, že neshoda je jenom mezi nimi dvěma;
- spor zatěžují výklady, symboly, slovy či principy;	- dokáží předmět sporu vyjádřit jednoduchými a konkrétními pojmy;
- chovají jenom malou naději, že se konflikt kdy podaří překonat;	- pevně věří, že konflikt se podaří nějak vyřešit;
- v konfliktu reprezentují zájmy mnoha lidí, které nemohou zradit a zklamat.	- v konfliktu vystupují sami za sebe.

[Čakrt, s. 126]

Situační dimenze orientací zvládání konfliktu[Čákr, s. 74]

Orientace zvládání konfliktu	Přiměřené situace
Konfrontace	1. Když je nutná rychlá a rozhodná akce. 2. V nutných záležitostech, když je třeba prosadit nepopulární opatření. 3. V záležitostech obecného zájmu, pokud jste si naprosto jisti, že vaše řešení je správné (máte více informací apod.) 4. Tam, kde by jiný postup byl vykládán jako vaše slabost.
Spolupráce	1. Nalezení integrativního řešení tam, kde zájmy obou stran jsou příliš důležité a citlivé na to, aby z nich bylo možno slevovat kompromisem. 2. Když vaším cílem je něco se naučit, dozvědět apod. 3. Sladění pohledů z různých perspektiv. 4. K získání a podpoře výsledného řešení tím, že se na jeho tvorbě všichni zúčastní. 5. Analyzovat pocity, sentimenty a nálady, které vedly k narušení vztahů.
Vyhýbání se	1. Když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější. 2. Když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy. 3. Když ztráty z potenciálního rozjitření zúčastněných jsou větší než přínosy z vyřešení konfliktu. 4. Když je třeba nechat vychladnout vášně a získat odstup. 5. Když je třeba získat dodatečné informace pro další akci. 6. Když konflikt mohou lépe vyřešit jiní. 7. Když konflikt je okrajový nebo jen zástupný.
Ústup	1. Když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu. 2. Pokud máte zájem slyšet názor jiných, poučit se, popř. prokázat, jak jste sami rozumní. 3. Pokud je předmět sporu výrazně významnější pro ostatní než pro vás – uspokojením ostatních si udržíte dobré vztahy a spolupráci. 4. Vybudování si kreditu do budoucna. 5. Minimalizování ztrát, jsou-li vaše šance v nerovnováze a prohráváte. 6. Když je důležitější harmonie a udržení stability. 7. Když chcete, aby se podřízení sami poučili z chyb.
Kompromis	1. Když cíle a zájmy jsou sice důležité, avšak nikoliv tak, aby stály za námahu nebo narušení vztahů při použití více asertivních metod. 2. Pokud oponenti se zhruba vyrovnanými silami usilují o vzájemně se vylučující cíle. 3. Dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech. 4. Dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým tlakem. 5. Jako ústupový prostředek, když ani konfrontace a ani spolupráce nefungují.

1.10 Mobbing

Pod pojmem mobbing si lze představit každodenní, i psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti, pomocí kterých nadřízení útočí na své podřízené, anebo i naopak.

O mobbingu (z angl. to mob = vulgárně vynadat, vrhnout se na) hovoří pracovní lékařství až tehdy, pokud se na některou osobu útočí systematicky a po dlouhou dobu. Přitom nemusí být jednotlivé případy vůbec nápadné nebo závažné. Šikanování samo o sobě, které vychází od jednotlivce či skupiny, by se dalo velmi často odbýt jen jako lapálie. Právě proto tak často ztěžuje postiženým jejich reakci. Někdy se dá zpočátku jen těžko rozlišit, zda při jednotlivých událostech jde jen o náhody, či se dalo do pohybu cílevědomé spiknutí. [Huber, s 10]

Mobbing znamená určité vydělení se z kolektivu a postižené vystavuje extrémnímu sociálnímu stresu. O to závažnější jsou důsledky, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

Psychické následky: deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu.

Psychosomatické následky: například poruchy srdeční a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu.

To, kdy se projeví první symptomy, samozřejmě závisí na druhu psychického teroru a na celé řadě osobních faktorů, které zde hrají významnou úlohu, jakými jsou tělesný a duševní stav, vlastní sebedůvěra, všeobecná úcta, které osoba požívá u ostatních, a společenské kontakty, schopnost řešit problémy a i dobrá finanční situace.

Mezi typické příčiny a pohnutky mobbingu patří stres z přetížení nebo špatná organizace práce, jednotvárnost a nuda, špatný styl řízení a v neposlední řadě konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti. [Huber, s. 16-18]

Pomluvy patří mezi nejběžnější formu mobbingu. Lze je roztrždit na:

Zákeřné šuškáání. Postižený nanejvýše jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví, jistotu však povětšinou nemá.

Tajuplné narážky. Zvláště jestliže oběť netuší zhola nic, pak si často neumí vysvětlit dvojsmyslné poznámky a poněkud zvláštní komentáře.

Jednotlivé případy se zveličují a zevšeobecňují. Např. paní X byla jednou večer spatřena v jedné hospůdce a následně jí byla připsána podoba ženy, která se každou noc potuluje po restauračních zařízeních a loví muže.

Zlomyslné osočování. Přesto, že se v tomto případě jedná o jednu jedinou pomluvu, která se dostane do oběhu, je tato forma pomlouvání velmi častá a velmi ničivá.

Očerňování u nadřízeného. S cílem postiženému uškodit a sebe předvést v lepším světle se představenému jen tak mimochodem naznačí domnělé chyby či charakterové slabiny oběti.

Oběti se připisují provinění, kterých se nikdy nedopustil.

Cílený „odstřel“. Vymýšlejí se stále nové pomluvy a klepy, které oběti škodí. Někdy se obvinění šíří i písemnou formou, prostřednictvím anonymů zasílaných vedoucímu či vyvěšením na veřejnosti. [Huber, s. 39]

Nečastější strategie mobbování nadřízených:

Sisyfovská taktika. Postiženému jsou přidělovány namáhavé práce, smysl kterých mu naprosto uniká, či jsou očividně zbytečné. Oběť si je tedy vědoma toho, že její práce přijde tak jako tak vniveč.

Malé požadavky. Oběti jsou přidělovány úkoly, které jsou hluboko pod úrovní její kvalifikace a jejich schopností.

Přehnané požadavky. Opak není o nic méně zhoubný. Postižený má vykonávat práce, na které absolutně nestačí; nestačí na ně svými schopnostmi ani odbornými vědomostmi.

Metoda Achillovy paty. Oběť musí zásadně vykonávat práce, které jsou jí, jak je v oddělení všeobecně známo, velice nepříjemné, někdy až dokonce protivné.

Trvalá kontrola. Činnosti a přítomnost na pracovišti jsou v podniku kontrolovány nad běžný rámec. Nadřízenému se musí předkládat i malé, dílčí výsledky a každé rozhodnutí jakkoli bezvýznamné se s ním musí již předem konzultovat. Každý telefonický hovor se musí hlásit centrále apod.

Překvapující útoky. Rozhodnutí, která se ho týkají, se dělají za zády postiženého.

Oklešťování kompetencí. Systematicky je oklešťována sféra působnosti oběti. Úkoly, které dodnes spadaly do její kompetence, jsou předány ostatním kolegům, často bez bližšího vysvětlení, bez udání důvodu.

Izolace. Spolupracovník není informován o důležitých změnách, je vylučován z porad, jeho názoru není přikládána žádná váha.

Útoky na zdraví. Oběť je nucena k pracem, které jsou zdraví škodlivé.

Narážky na psychický stav. Oběti jsou podsouvány duševní choroby a psychiatrické poruchy. Každá reakce postiženého je vykládána jako další symptom a jako potvrzení předpokladu.

Útokům ze strany nadřízeného se člověk cítí být zpravidla vystaven ještě bezmocnějším způsobem než šikanování kolegů. Představený má totiž často značně velké pravomoci a přestupky se mu někdy nedají téměř nebo vůbec dokázat. [Huber, s. 100]

II. ANALÝZA PODNIKU

2.1 Charakteristika podniku

Pro svou bakalářskou práci na téma Interpersonální konflikty a způsoby jejich řešení a předcházení jsem si zvolila státní podnik poskytující pečovatelské služby, sídlící v Brně na ulici Rotalova 13. Pracoviště pečovatelské služby je situováno v prvním podlaží budovy. Je zde umístěn přechodný pobyt pro seniory a středisko osobní hygieny.

Budova pečovatelské služby je majetkem ÚMČ Brno – sever. Tato budova byla rekonstruována a pro účely pečovatelské služby zprovozněna v r. 1988. Vedle pracoviště pečovatelské služby se nachází dva domy s pečovatelskou službou. V obou objektech je poskytována pečovatelská služba na základě smlouvy s příslušným klientem.

Za provoz pracoviště odpovídá vrchní sestra – vedoucí pečovatelské služby, která má VŠ vzdělání v oboru sociálním a střední odborné vzdělání zdravotnického zaměření. Pracovnice je řádně registrovaná k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu u MZČR. Dále zde pracuje pět zdravotních sester, jejichž vzdělání a praxe odpovídá požadavkům poskytovaných služeb. Pečovatelky splňují svou kvalifikaci absolvováním sanitárního kurzu, pedikérského kurzu a různých školení a seminářů.

Všichni zaměstnanci v pečovatelském oboru splňují povinnosti vyplývající ze zákona č. 258/2000 Sb. § 19 a 20 – O ochraně veřejného zdraví – tzn. že jsou k této činnosti zdravotně způsobilí, mají znalosti o ochraně veřejného zdraví a vlastní platné zdravotní průkazy.

Do základních činností pečovatelské služby patří pomoc při zvládání běžných každodenních úkonů péče o vlastní osobu (oblékání, drobné ošetrovatelské úkony, podání léků apod.), pomoc nebo provádění osobní hygieny, popř. poskytnutí podmínek pro její provedení (koupel, pedikúra, masáž), zajištění celodenní stravy

a její podání, drobné nákupy pro klienty, převlékání osobního a ložního prádla a zajištění jeho praní a žehlení a volnočasové aktivity klientů.

2.2 Popis pracoviště

Pracoviště je rozděleno na Přechodný pobyt a Středisko osobní hygieny.

Přechodný pobyt

Jedná se o lůžkové zařízení s kapacitou 15 lůžek, které jsou rozmístěna v jednom třílůžkovém pokoji a šesti dvoulůžkových pokojích. Dále je vybaven čtyřmi záchody s umyvadly a bezbariérovou sprchou pro klienty. Součástí je i jídelna pro klienty a kuchyňka (příprava jídla), kde se strava před podáním klientům připravuje. Klienti jsou zde ubytováni na přechodnou dobu (maximálně tři měsíce). Přechodný pobyt je určen klientům, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu vyžadují provádění různých osobních úkonů pod dohledem nebo přímo pracovníkem pečovatelské služby a to v nepřetržitém provozu.

Personál pracujících v přechodném pobytu má rovněž vytvořené pracovní zázemí. K dispozici mají pracovní sester, šatnu s hygienickým zařízením, sklad materiálu a úklidovou komoru.

Středisko osobní hygieny

Nachází se cca ve čtvrtině prostoru v prvním podlaží budovy oddělení od provozu pečovatelské služby a má svůj zvláštní vstup z ulice. Nachází se zde čekárna pro klienty, záchod a umývárna, dále jsou zde tři pedikérské boxy, v dalších místnostech je koupelna se třemi vanami, sprchový kout a oddělená pracovna masérky. Pracovníci mají k dispozici šatnu, hygienické zařízení a sklad materiálu v suterénu budovy.

2.3 Metodika pracoviště

Pečovatelská služba poskytuje služby seniorům a občanům sociálně a zdravotně znevýhodněným, dále i rodinám s dětmi a to všechny druhy služeb, tzn. ambulantní, pobytové nebo terénní. Posláním zařízení pečovatelské služby je pomáhat prostřednictvím svých Terénních služeb seniorům a občanům zdravotně znevýhodněným setrvat ve svém vlastním přirozeném prostředí i v nepříznivých sociálních situacích a tak je podporovat v zachování vazeb na rodinu, blízké a přátele. Cílem pracovníků pečovatelské služby je poskytování kvalitních služeb v souladu s principy, které si pečovatelská služba stanovila jako základní filozofii své služby tak, aby bylo naplněno její poslání.

senior – klient jemuž vznikl nárok na starobní důchod

občan sociálně (zdravotně) znevýhodněný – klient, jemuž byl přiznán invalidní (částečně invalidní) důchod

rodina s dětmi – rodina s trojčaty, nebo rodina, ve které se do dvou let narodila dvakrát dvojčata.

2.4 Poskytované služby

Obligatorní (základní – povinné) a **fakultativní** (dobrovolné) úkony jsou poskytovány pouze na základě smlouvy.

Obligatorní – to, co je stanoveno v zákoně, náklady jsou dotovány státem

Fakultativní – to, co je poskytováno nad rámec zákona klientům, jsou dotovány městem jako zakladatelem společnosti a obcemi jako smluvními partnery, tzn. že tyto služby nejsou sociální, tudíž jsou nahraditelné jakoukoliv komerční službou, např. pedikúra, dovážka obědů bez poskytnutí dalších služeb.

Smlouva může být uzavřena pouze s tím žadatelem, který potřebuje podporu tzn., že na základě jeho odůvodněných potřeb je možné sestavit individuální plán a na základě individuálního plánu sledovat, zda služba plní poslání sociální služby a společnosti.

Typy poskytovaných služeb:

1. Registrace – terénní a ambulantní pečovatelská služba
 - služba v domácnosti
 - služba ve středisku osobní hygieny
2. Registrace – denní stacionář
3. Registrace – týdenní stacionář

Personální standardy:

Noví pracovníci prochází zácvikem, jehož délka je nejméně jeden měsíc, nejčastěji tři měsíce. Po tuto dobu je nový pracovník na svém úseku zaučován zkušeným pracovníkem. Působení nového pracovníka je průběžně hodnoceno bezprostředním nadřízeným a po uplynutí stanovené lhůty je pracovník převeden do počtu stálých zaměstnanců.

Terénní pečovatelská služba:

Tato služba je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotní postižení a rodinám s dětmi ve vymezeném čase v domácnostech osob.

Ambulantní pečovatelská služba:

Cílem této služby je poskytování pomoci seniorům a občanům se zdravotním postižením ve středisku osobní hygieny pečovatelské služby.

Odlehčovací služby poskytované v přechodném pobytu:

Pobytové odlehčovací služby jsou poskytovány osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotní postižení, o které je jinak pečováno v jejich domácím prostředí. Cílem je zajištění kvality života uživatele služeb i při nepřítomnosti pečující osoby a poskytující pečujícím rodinám (osobám) úlevu a nezbytný odpočinek.

Agentura pečovatelské služby poskytuje své služby za úhradu dle ceníku ze Zákona č 108/2006 Sb. o sociálních službách a prováděcí vyhlášky č 505/2006 Sb.

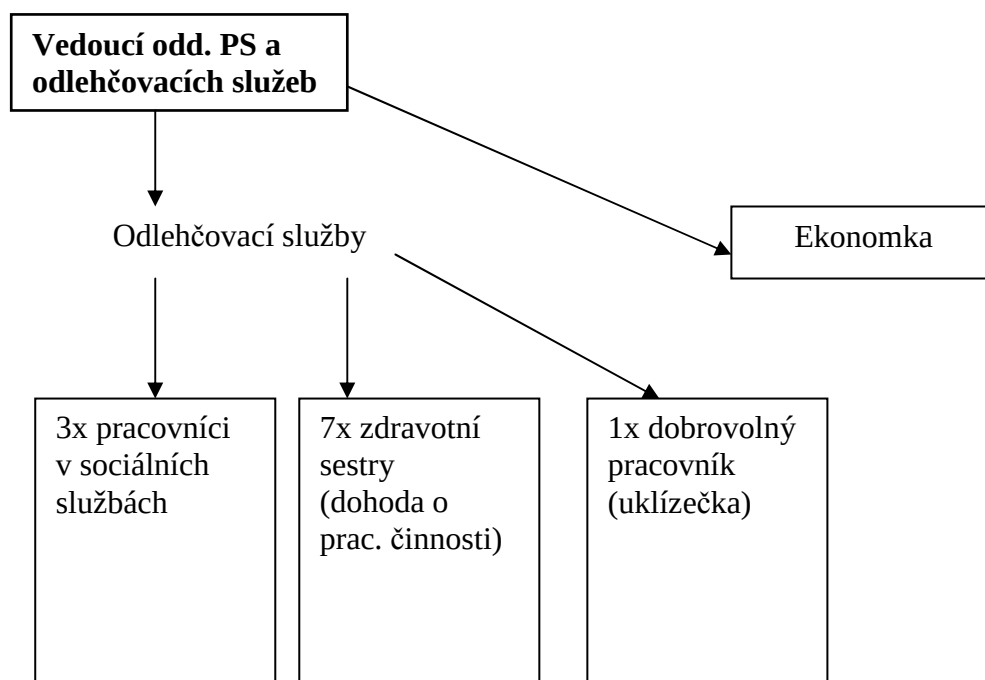
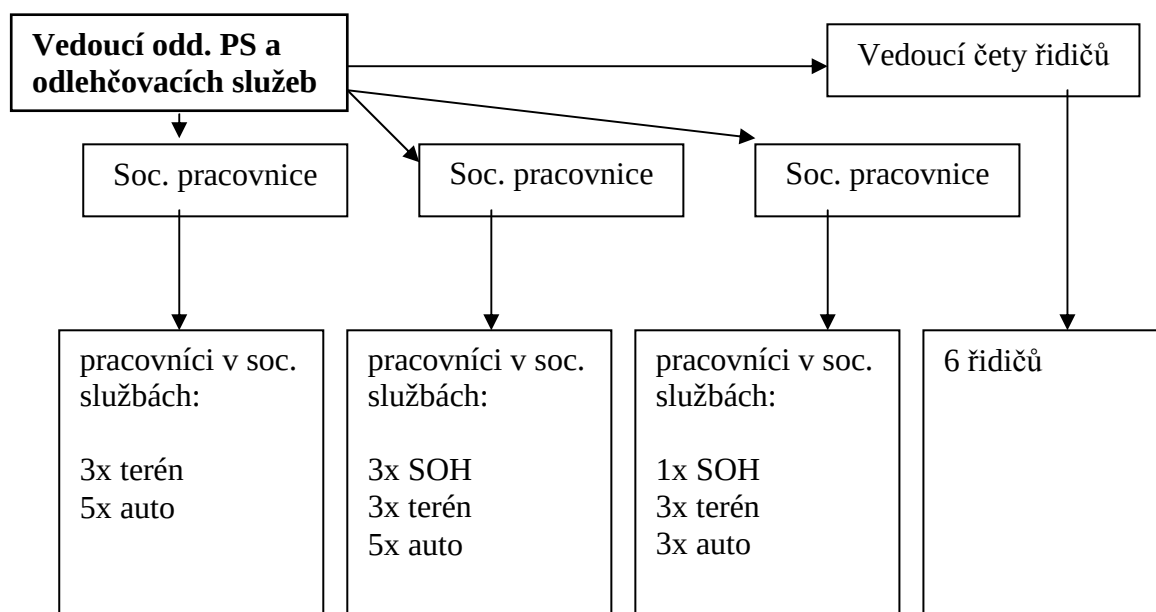
2.5 Organizační dokumenty podniku

Zaměstnanci podniku se řídí organizačním řádem a interními směrnicemi.

2.6 Zdroje financování

Pečovatelská služba má vypracovaný rozpočet na příslušný kalendářní rok. Jedná se zejména o plánované výdaje a plánované příjmy, nutné pro zajištění služeb. zařízení každoročně vypracovává statistická hlášení pro magistrát města Brna a MPSV o hospodaření. Vnitřní pravidla pro přijímání darů nejsou stanovena vzhledem k tomu, že se jedná o služby provozované státní institucí a dary není možné přijímat.

2.7 Organizační struktura podniku:



Vysvětlivky:

PS – pečovatelská služba

SOH – středisko osobní hygieny

Terén – terénní PS

Auto – zaměstnanci pracující s řidiči

Z grafu lze vyčíst, že podnik zaměstnává celkem 48 lidí. Z toho 38 zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, 10 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti a dále sem dochází jedna dobrovolná pracovnice, která provádí o víkendech úklid. V Terénní pečovatelské službě je zaměstnáno 9 pečovatelek, ve Středisku osobní hygieny 4, z toho jsou 3 v profesi pedikérky a 1 v profesi masérky. Dále zde pracuje 6 řidičů, kteří slouží převážně k rozvážení obědů klientům do domu a dovozu a odvozu klientů do Střediska osobní hygieny a zpět. Každému řidiči vypomáhají 2 pracovnice.

2.8 Vlastní analýza problému

2.8.1 Současná situace podniku:

Za provoz pracoviště odpovídá vrchní sestra – vedoucí pečovatelské služby, která je přímá nadřízená třem sociálním pracovnícím, vedoucímu čtyř řidičů, ekonomce a celému oddělení odlehčovacích služeb.

Vedoucí pečovatelské služby zastává tuto funkci teprve 3 roky. Její předchůdkyně zde pracovala cca 20 let. Jak lze vyvodit z dotazníků i rozhovorů, s příchodem nové vedoucí se především zlepšily mezilidské vztahy v podniku. Chování bývalé vedoucí PS lze označit za typický mobbing nadřízeného, naprostou nespolupráci, neadekvátní jednání a rozdělování podřízených na tzv. oblíbence a neoblíbence, což se údajně projevovalo i ve výši platu podřízených. Všimla jsem si, že nynější vedoucí PS jedná se svými podřízenými jako se sobě rovnými a informuje je o současné situaci v podniku.

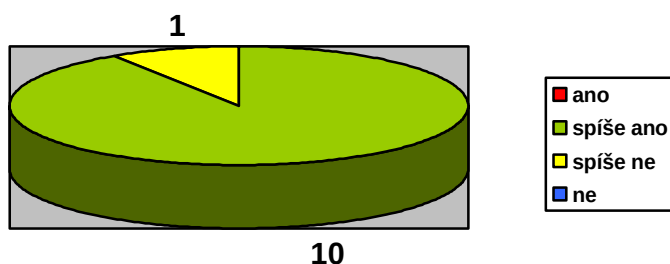
Zaměstnanci dostávají každý měsíc stravenky, jednou za dva roky mají nárok na nový pracovní oděv, jednou ročně mají nárok na příspěvek na kulturu a dovolenou v hodnotě 2000 Kč. Dále dostávají čtvrtletní odměny, příspěvek na jízdné a ošatné a jsou jim čtvrtletně přidělovány hygienické potřeby. Průběžně absolvují školení první pomoci a hasičské školení a jsou seznamováni s příznaky různých nemocí postihujících především seniory. Také zde probíhá průběžné hodnocení výkonu práce, což považuji za správný krok. Přijde mi efektivnější pochvala nebo pokárání bezprostředně po tom, kdy je nadřízený o události informován, než např. čtvrtletní sezení na kterém se vyhodnotí kdo kdy a v čem chyboval nebo naopak vynikal.

2.8.2 Vyhodnocení dotazníků

Analýzu podniku jsem provedla na základě anonymních dotazníků (viz. příloha), pozorováním, rozhovory a to jak kolektivními, tak individuálními se zaměstnanci i jejich nadřízenými. V dotaznících jsem se zaměřila pouze na oddělení Střediska osobní hygieny (SOH), Přejížděného pobytu (PP) a Terénní pečovatelskou službu (TPS). Řidičům jsem dotazníky nerozdávala, jelikož netráví na pracovišti tolik času jako ostatní zaměstnanci. S vedoucí PS a sociální pracovníci jsem provedla rozhovor, zbylé sociální pracovníce jsou v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Bylo rozdáno 13 dotazníků, odevzdáno mi jich bylo 11, z toho 5 ze SOH a PP a 6 z TPS. Jako nabízené možnosti v dotazníku jsem zvolila metodu vyvážených stupnic.

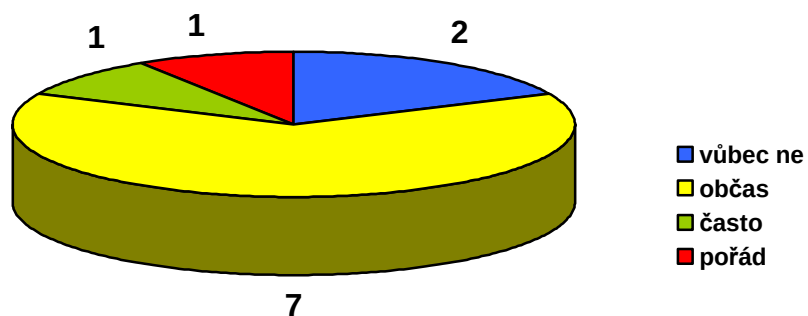
Ke grafickému znázornění jsem vybrala 11 otázek z dotazníku, které považuji za nejvýznamnější. Popisky grafu znázorňují kolik respondentů zvolilo nabízenou možnost.

Otázka č. 1: Jste spokojená se svým platem?

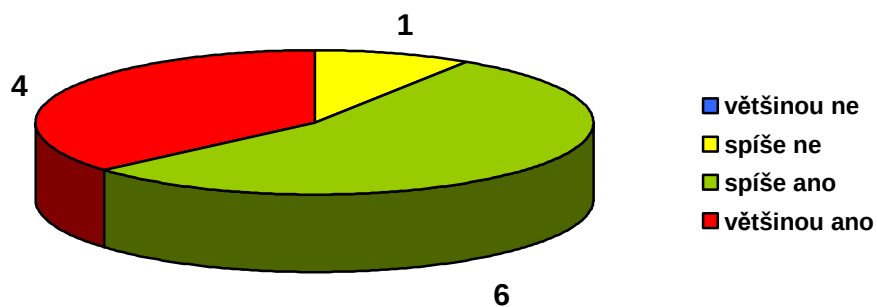


Z odpovědí lze vyvodit, že skoro všichni respondenti jsou s platem spokojeni. V rozhovorech bylo řečeno, že „spokojenost“ je relativní pojem a že si uvědomují, že mohou mít více, ale i méně, proto většina zvolila odpověď „spíše ano“.

Otázka č. 5: Vyskytuje se ve Vašem kolektivu nějaký konfliktnější kolega?

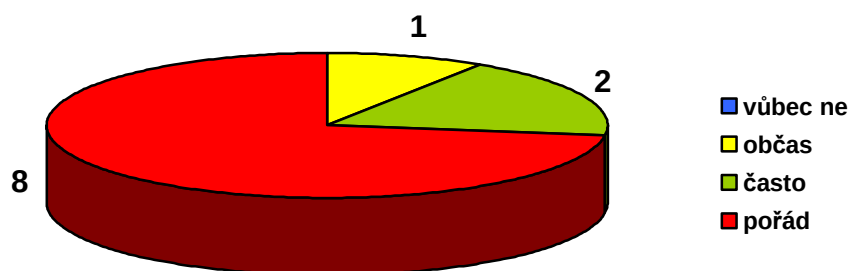


Otázka č. 8: Řeší s Vámi Váš přímý nadřízený problémy (ohledně klientů, kolegů)?



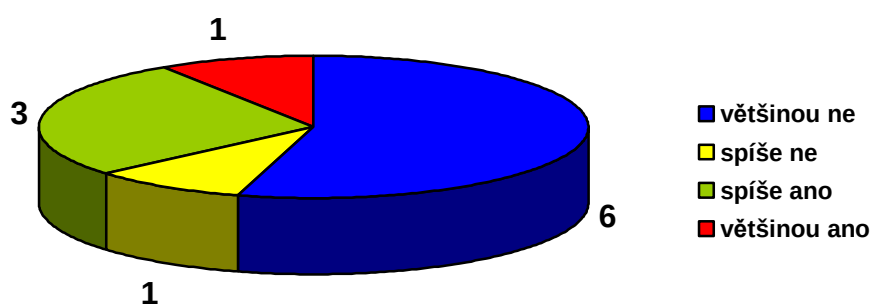
Celkově lze říci, že 10 respondentů řeší s nadřízeným problémy týkající se klientů nebo kolegů.

Otázka č. 10: Vyhovuje Vám pracovní doba?



Jak lze vyvodit z odpovědí, pracovní dobu není třeba nijak upravovat.

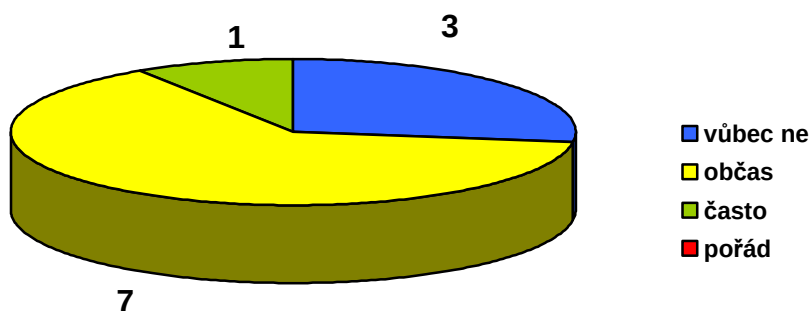
Otázka č. 12: Omezuje Vás Vaše povolání při výběru řádné dovolené?



Zde je nutné zmínit, že zaměstnanci z oddělení SOH a PP volily možnost „většinou ne“ a pečovatelky z Terénní služby ve většině případů volily možnost „spíše ano“. Je to způsobeno tím, že pečovatelky z Terénní služby mají své stálé

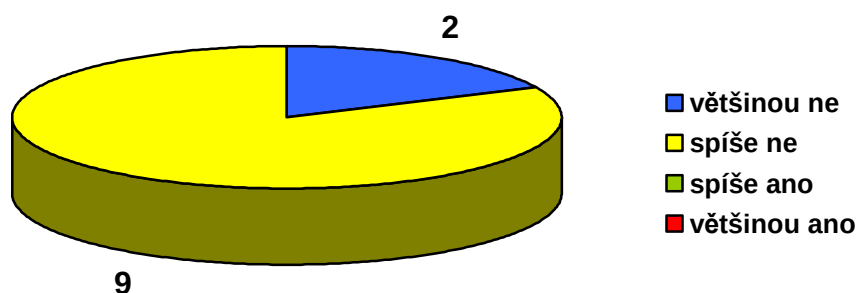
klienty, které je potřeba po dobu trvání dovolené přiřadit jiné kolegyni. Problém vzniká pokud má více pečovatelek z Terénní služby dovolenou.

Otázka č. 19: Máte pocit, že někteří kolegové si vybírají dovolené bez ohledu na ostatní kolegy a na situaci v práci?



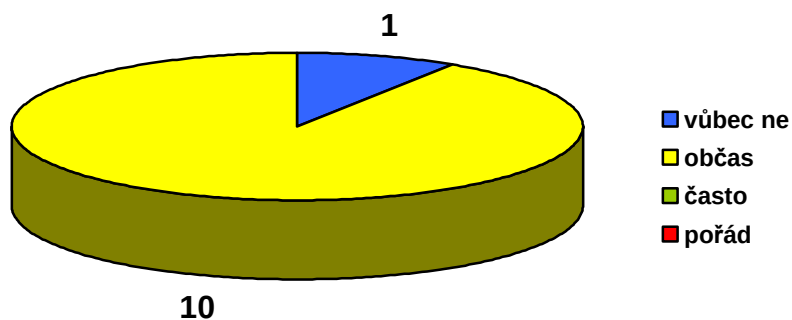
Možnost „občas“ opět zvolily všechny zaměstnankyně Terénní služby.

Otázka č. 20: Zmíníte se nadřízenému, pokud nejste spokojeni nebo máte konflikt s kolegy, klienty?



Zde je zajímavé si všimnout, že respondenti se nadřízenému nezmíní pokud se vyskytne konflikt, i když v otázce č. 8 10 respondentů uvedlo, že s nimi nadřízený problémy řeší. Z toho soudím, že nadřízený se musí o problému dozvědět od někoho jiného, než koho se problém týká.

Otázka č. 23: Chtěla byste vyměnit konfliktní klienty?



Otázka č. 39: Změnila se situace v práci od doby, co nastoupila nová vedoucí?

Tato otázka byla otevřená, tzn. že dávala respondentům možnost se volně vyjádřit k danému tématu. Nicméně několik dotazníků zůstalo bez odpovědi a ve zbylých odpovědích bylo stručně řečeno, že se situaci v práci podstatně zlepšila. Dva z respondentů dodali, že se především zlepšil plat. Jeden uvedl, že se zlepšila komunikace v podniku, že s novou vedoucí je vždy možná diskuse a dohoda, což mi zaměstnanci potvrdili i v rozhovorech.

2.8.3 Analýza zjištěných informací

Absence

V současné situaci je jedna pracovnice z SOH a jedna z TPS v delší pracovní neschopnosti a jedna pracovnice z TPS na mateřské dovolené. Z provedených rozhovorů i dotazníků ovšem vyplynulo, že zmíněná dočasná absence není zátěží ani pro kolegy, ani pro nadřízené.

Mnohem vážnější problém shledávám v absenci dvou sociálních pracovnic z celkového počtu tři. Celý podnik i podřízené momentálně řídí pouze vedoucí PS a jedna sociální pracovnice. Zmíněné chybějící pracovnice jsou v dlouhodobé pracovní neschopnosti a zbývá jim několik měsíců do důchodu. Konkrétně absence jedné sociální pracovnice z důvodu nemoci ve mně osobně vyvolává pocit nedůvěry zvýšený právě blízkým odchodem do důchodu. Na toto téma se vedou spekulace ze strany nadřízených i podřízených.

Všimla jsem si, že nepřítomnost těchto nadřízených znatelně ovlivnila odpovědi v dotaznících, jelikož zaměstnanci spadající pod tyto nadřízené mají nyní za přímou nadřízenou vedoucí PS. Po absolvování rozhovorů z podřízenými jsem vyvodila závěr, že jsou se současnou situací spokojenější, než před absencí jejich nadřízených. Totožnou spokojenost pochopitelně nesdílí vedoucí PS s přítomnou sociální pracovnicí, kterým, díky zkomplikované situaci, přibýlo podstatně více povinností.

Pracovní prostředí

Co se týká pracovního prostředí, zaměstnanci se zmiňovali o přetopeném pracovišti. Tady vznikají jisté spory se seniory, kteří vyžadují, aby se topilo i v letních měsících. V oddělení Přejícného pobytu je povinností zaměstnanců udržovat hygienickou čistotu. Je pochopitelné, že přetopená chodba zapáchající dezinfekcí není pro zaměstnance nic příjemného.

Meziskupinové konflikty

Vyskytují se zde i typické meziskupinové konflikty, které vznikají snad v každé firmě kde jsou nějaká oddělení. Jedna skupina si myslí, že má náročnější nebo např. smysluplnější práci, než skupina jiná. Každopádně polemizování na toto téma jistým způsobem ožívuje zaměstnancům dlouhý den v práci.

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Vedení podniku spadá pod Odbor sociálních věcí a zdravotnictví, oddělení sociální pracovnice. Vedoucí PS je s tímto odborem v neustálém kontaktu. V rozhovoru bylo zmíněno, že s některými představiteli odboru je často těžké komunikovat, řešit nastalé komplikace apod. Jednání ze strany odboru se dá nazvat přímo neochotou. Ovšem nutno dodat, že ne všichni mají stejný přístup.

Klienti

V podniku panují i konflikty s klienty. Dům s pečovatelskou službou je situován ve čtvrti bohaté na občany ze sociálně slabých vrstev. Po rozhovoru s vedoucí PS jsem se dozvěděla, že právě tito občané mnohdy vyžadují poskytování služeb aniž by je zaplatily. V podniku je ovšem zavedena platba za služby předem, z toho plyne, že vedení se setkává „pouze“ s nadávkami ze strany zmíněných občanů a ne s problémy způsobené neplacením.

Pečovatelky pracující v terénu se občas setkávají s psychickým vydíráním ze strany klientů – seniorů, někdy i ze strany příbuzných. Příbuzní mívají tendence zaměňovat pečovatelku s uklízečkou, kterou mohou využívat i ke svým potřebám. Neuvědomují si, že pečovatelka dochází do domu, aby pomohla nemohoucím klientům a ne jejich práceschopným dětem.

III. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Osobní konflikty

Devět respondentů v dotazníku uvedlo, že se v kolektivu vyskytuje konfliktnější kolega. Většina z nich se vyjádřila, že pokud jsou s něčím nespokojeni nebo jsou zneužíváni jiným kolegou, raději mlčí, aby nevyvolávali hádku. Řešení tohoto typu konfliktu není úkol pro nadřízené. Tyto problémy si musí zaměstnanci vyřešit mezi sebou. Pokud jsou kolegou opakovaně k něčemu zneužíváni, nedokážou mu říci „NE“ a raději mlčí, aby nevyvolávali hádku znamená, že **ustupují** a uspokojují potřeby svého oponenta. Je to jisté řešení situace, ale pouze krátkodobé. Nelze jej používat věčně, zvláště pokud si ustupující strana uvědomuje, že neustále ustupuje, i když nemusí. Doporučovala bych řešení formou promítnutí **videonahrávky**, jejíž obsah by byl zaměřen na **asertivní** chování. Další možností je využití kurzů zabývajících se touto problematikou, zde mi ovšem řešení pomocí videonahrávky připadá efektivnější a cenově výhodnější. Na trhu jsou k zakoupení nebo zapůjčení videoprogramy dodávané společnostmi Mass (např. Komunikační inteligence, Jak říkat, co si myslíme, Umění naslouchat, Umění vyjednávat) a vzdělávací společností Minerva (Od „NE“ k „ANO“). Cena videoprogramu se pohybuje v cenové relaci 10 000 – 21 000 Kč. Zapůjčení videoprogramu stojí 4000 Kč na jeden den. Na trhu je také široká nabídka **knih a příruček** zaměřených na asertivní jednání, které poskytuje nakladatelství Grada Publishing. Cena těchto publikací se pohybuje od 60 Kč do 300 Kč.

Řešení konfliktů s nadřízenými

Všichni respondenti uvedli, že se svému nadřízenému nesvěřují s problémy týkající se práce. Současně jich většina uvedla, že s nimi nadřízený konflikty řeší a že je schopen je řešit. Z toho soudím, že nadřízený se musí o problému dozvědět od někoho jiného, než koho se problém týká. Zaměstnanci jsou si vědomi toho, že se na vedoucí PS mohou kdykoli obrátit, ale připadá jim zbytečné obtěžovat jej s malichernostmi. V kolektivním rozhovoru mi bylo řečeno, že pokud se vyskytne závažnější problém, nevidí důvod proč vedoucí PS o tomto problému

neinformovat. Zde si myslím, že je vše v pořádku. Větší problém by byl, kdyby zaměstnanci navštěvovali vedoucí PS s každou neshodou, která se na pracovišti vyskytne.

V minulosti to byl veliký problém, který se vyřešil příchodem nynější vedoucí, která rozhodně nepředstavuje model direktivního ředitele, jak tomu bylo v případě předchozí vedoucí.

Řádná dovolená

Všichni zaměstnanci Terénní služby uvedli, že občas si kolegové vybírají dovolenou bez ohledu na situaci v práci. Je to způsobeno tím, že pečovatelky z Terénní služby mají své stálé klienty, které je potřeba po dobu trvání dovolené přiřadit jiné kolegyni. Problém vzniká pokud má více pečovatelek z Terénní služby dovolenou nebo je některá z nich v pracovní neschopnosti apod. O vánočních svátcích se podle nepsaného pravidla každý rok střídají ve výběru dovolené. Problém se týká především letní dovolené, kterou chce mít pochopitelně každý. Rozdíl je ovšem v tom, pokud má několik kolegů předem naplánovanou dovolenou např. u moře a jiný kolega si nárazově v totožném termínu hodlá vzít dovolenou na chalupu, jelikož bude pěkné počasí. Rozhodně nedoporučuji oplácet bezohlednost stejnou mincí. Tím by zaměstnanci škodili sobě i ostatním kolegům. Řešení tohoto problému závisí především na **solidaritě** kolegů. Bylo by dobré se mezi sebou domluvit, že ve stejném termínu mohou mít dovolenou např. pouze tři zaměstnanci, kdy přednost budou mít ti, kteří mají předem naplánovanou dovolenou. K této domluvě může pomoci zavedení **plánu dovolené**, který budou povinni zaměstnanci vyplnit např. do měsíce května.

Absence

Problém se týká absence dvou sociálních pracovníků z celkového počtu tří. Celý podnik i podřízené momentálně řídí pouze vedoucí PS a jedna sociální pracovníce. Zmíněné chybějící pracovníci jsou v dlouhodobé pracovní neschopnosti a zbývá jim několik měsíců do důchodu. Podřízení spadající pod

zmíněné sociální pracovnice jsou se situací spokojeni, čímž se vyřešil konflikt týkající se neshod mezi nadřízeným a podřízeným.

Tato situace se dá označit za patovou. Vedoucí PS nyní nezbývá nic jiného, než čekat na odchod nepřítomných sociálních pracovnic do důchodu a přidělení nových pracovnic do této funkce. Při příchodu nových sociálních pracovnic nastává šance pro vedoucí PS, aby si určila svá **vlastní pravidla**, která nebylo dost možné aplikovat na nynější sociální pracovnice, které v podniku pracovaly již dříve. Z toho plyne, že pro firmu je v současnosti nepřítomnost sociálních pracovnic neřešitelný problém, ovšem s jejich brzkým odchodem a příchodem náhrady se současně vyřeší neshody, které panovaly mezi jejich nadřízenou i podřízenými.

Pracovní prostředí

Problém s přetopeným pracovištěm, které zapáchá dezinfekcí bych řešila přes **interní směrnici**. V tomto případě nepomůže žádná dohoda se seniory, kteří vyžadují topení i v letních měsících a odmítají větrání, jelikož na přechodném pobytu pobývají maximálně tři měsíce. Tzn. že i kdyby se zaměstnanci se současnými klienty dohodli na jistých pravidlech, nepředstavovalo by to dlouhodobé řešení problému. S nově příchozími klienty by se konflikt stále opakoval. Pokud se do interní směrnice týkající se dodržování hygieny na pracovišti dodá, že se musí alespoň po dobu 15 minut bezprostředně po úklidu větrat, bude to znamenat, že větrání je zahrnuto do **povinností** zaměstnance. Nově příchozí klienti by měli být s touto skutečností obeznámeni. Dalším řešením by byla instalace klimatizace. Zde by pro změnu mohly nastat stížnosti ze strany klientů, že je v budově chladno. Klimatizace by také mohla mít negativní vliv na zdraví klientů. Řešení pomocí interní směrnice se mi zdá jako nejlepší **kompromis**.

Meziskupinové konflikty

Co se týká meziskupinových konfliktů, jistým způsobem ožívují prostředí pracoviště. Vyskytují se zde typické domněnky, typu zaměstnanci SOH a PP mají představu, že pečovatelky v Terénní službě si tzv. běhají po městě a mezitím navštíví klienta. Že mají volnější pracovní dobu apod. Oproti tomu si pečovatelky z Terénní služby myslí, že kolegyně z SOH a PP sedí v zimních měsících v teple, v letních měsících v chládku, popijí kávu a tzv. odpočívají dokud jim neskončí pracovní doba. A všechny tři oddělení se následně shodnou, že nejlépe na tom jsou řidiči, kteří si jezdí po městě a odpočívají, protože nemusí nikam chodit. Opak je pravdou a myslím, že kdyby si všichni zaměstnanci zkusili práci na jiném oddělení, rádi by se vrátili zpátky do toho svého. Je to otázka „zaběhnutých kolejí“.

Na každém oddělení jsem se zaměstnanci strávila jistý čas. Ve skutečnosti pracovnice Terénní služby mají stanovený harmonogram v kolik hodin mají být u konkrétního klienta. Stává se, že klient vyžaduje delší návštěvu pečovatelky, která je pak ráda, že stihne návštěvu dalšího klienta ve stanoveném čase. Rozhodně není pravdou, že by měli v pracovní době čas na „běhání po nákupech“.

Zaměstnanci SOH a PP jsou sice zaměstnáni v budově kde nejsou vystaveni vlivům počasí. Ovšem v oddělení SOH mají zásoby klientů na celý den. V oddělení PP s neustále naplněnou kapacitou musí zaměstnanci dohlížet na klienty, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu vyžadují provádění různých osobních úkonů pod dohledem nebo přímo pracovníkem pečovatelské služby. Také se zde neustále dbá na dodržování hygieny. Několikrát za den se musí vytírat podlaha a dezinfikovat sociální zařízení pracoviště.

A co se týká řidičů, ti kromě rozvážení obědů klientům do domu a dovozu a odvozu klientů do Střediska osobní hygieny a zpět také musí udržovat vozidlo určené k těmto službám ve stavu způsobilém k užívání. A dále v domě s pečovatelskou službou vykonávají pomocné práce jako např. drobné opravy zařízení, v zimních měsících zametání sněhu a další podobné činnosti.

Pokud si zaměstnanci nejsou schopni uvědomit důležitost a náročnost náplně práce v ostatních odděleních ani po **slovním seznámení** se s nimi, doporučovala bych **seznámení** s obsahem náplně práce **v praxi**.

Komunikace s ÚMČ Brno - sever

Špatná komunikace s Odborem sociálních věcí a zdravotnictví patří mezi časté konflikty mezi institucemi. Řešení problému je závislé na ochotě a flexibilitě lidí. Pokud nejsou nepřizpůsobiví lidé z odboru ochotni spolupracovat, bylo by dobré je důrazně upozornit, že tuto práci vykonávají proto, aby usnadnili situaci v příslušných ústavech a ne aby ji komplikovali svou neschopností spolupracovat. Toto řešení ovšem není v kompetenci vedoucí PS. Bylo by dobré v budově kde sídlí zmíněná instituce zavést tzv. **schránky přání a stížností** a dát k dispozici telefonní číslo na vedoucího zaměstnanců Odboru sociálních věcí a zdravotnictví.

Klienti

Samozřejmě jako v každé profesi nabízející služby se i zde vyskytují konfliktní klienti.

Existuje řada povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem: lékaři, zdravotní sestry, pedagogové, sociální pracovníci, pečovatelky, psychologové. Stejně jako jiná povolání má každá z těchto profesí svou odbornost, tj. sumu vědomostí a dovedností, které je třeba si pro výkon daného povolání osvojit. I jiné než pomáhající profese se odehrávají v neustálém kontaktu s lidmi – advokát, manažer, úřednice za přepážkou, holič. Zde však stačí, když se pracovník chová v souladu s konvencí, tj. slušně. Nečeká se od něj osobní vztah. Při práci se starými, chudými, osamělými a postiženými lidmi vůbec hodně záleží na životní filozofii pomáhajícího. Pro toho, kdo vidí smysl života v práci pro společnost, se může zdát působení v domově důchodců jako málo produktivní.

Mít rád téměř kohokoliv, koho člověku osud přidělí – jaká je to nemožná úloha a jak je to zároveň nezbytné k tomu, aby se pomáhající mohl oprávněně cítit jako

odborník na svém místě. Jakkoli je závazným ideálem akceptovat jako klienta kohokoliv, je zároveň zcela nepochybné, že je to požadavek neuskutečnitelný. Je tedy třeba přijmout jako fakt skutečnost, že nikdo nemůže účinně pracovat s kýmkoliv a že každý pomáhající potkává potřebné, kteří v něm budí záporný vztah. Někdy lze situaci vyřešit předáním případu kolegovi nebo kolegyni, který díky své osobnosti, své životní historii apod. je schopen tohoto potřebného akceptovat. Jindy to možné není a nezbývá než se s celou situací vypořádat tak dobře, jak to jen jde.

Deset respondentů uvedlo, že by chtělo občas vyměnit konfliktní klienty za nekonfliktní. Tím neměli na mysli předání klienta jiné kolegyni, ale úplné rozvázání smlouvy o poskytování služeb. Jak bylo řečeno výše, není možné si klienty vybírat nebo si je tzv. přehazovat jako horký brambor. V případě konfliktních klientů doporučuji, aby si zaměstnanec s klientem **ujasnili pravidla** a snažili se najít určitý **kompromis**. Pracovníci by měli hledat a nelézt způsoby, jak klienta zapojit do procesu řešení. Samozřejmě nejlepším řešením konfliktu je **prevence**. Zaměstnanci by neměli, ve snaze co nejvíce vyhovět klientovi, ustupovat ze svých profesionálních zásad. Jakmile klient vycítí, že mu zaměstnanec ve všem vyhoví, začne na něj klást stále vyšší nároky.

Příbuzné klientů by bylo dobré důsledně **seznámit** s obsahem poskytovaných služeb a vysvětlit jim, že smlouva byla uzavřena s klientem a ne s nimi. Popřípadě jim doporučit, aby se se svými požadavky obrátili na firmy zaměřené na úklidy v domácnostech.

Co se týká psychického vydírání pracovníků ze strany klientů. Na rozdíl od jiných povolání hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Tato myšlenka je obsažena v rozšířeném názoru, že v těchto profesích je hlavním nástrojem pracovníka jeho **osobnost**. Doporučuji **školení** zaměřené všeobecně na problematiku klientů, kteří mají sklony k citovému vydírání a šikanování svých ošetřovatelů. Při výskytu choullostivých situací je zapotřebí problém řešit přímo s nadřízeným.

V podniku je zavedena platba za služby předem. Otázku občanů ze sociálně slabých vrstev lze tímto způsobem jednoduše vyřešit. Pokud nebude obdržena platba za poskytované služby předem, bude s nimi **ukončena smlouva** o poskytování služeb.

Závěr

Konflikt je obtížné a kontroverzní téma. Pracovní konflikty jsou přirozeným výsledkem působení mnoha sil v současných organizacích. Ačkoliv jsou potenciálně velice rušivé, nelze všeobecně říci, že jejich účinky jsou jenom nepříznivé. V naší kultuře mívá ovšem toto slovo zatím pouze jednoznačně negativní zabarvení. Konflikt přináší nebezpečí i příležitost a tyto nebezpečné aspekty jsou velmi dobře známé. Řešení konfliktů nikdy nemůže být jednoduchým souborem technik, co jako efektivních, které použijeme anebo odložíme podle libosti. Pokud mají lidé přežít a prosperovat, spolupráce není možnost, ale nevyhnutelnost.

Po vymezení problematiky v teoretické části a provedení běžných analýz podniku se dostávám k samotnému řešení problémů, které vedlo k návrhu řešení konkrétních konfliktů. Cílem práce je především zlepšit vnitřní chod podniku v oblasti mezilidských a pracovních vztahů. Výsledkem této práce jsou konkrétní návrhy v podniku, které se podílí na řešení konfliktů osobních i pracovních, konfliktů souvisejících s absencí a nárokem na řádnou dovolenou, konflikty týkající se pracovního prostředí, meziskupinové konflikty a konflikty vznikající mezi zaměstnanci a klienty. S předloženými návrhy bude seznámena vedoucí podniku, která je také zhodnotí a vybere ty návrhy, které se budou v budoucnu realizovat. Věřím, že realizace této bakalářské práce povede k dosažení již zmíněných cílů.

Seznam použité literatury

HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4

ČAKRT, Michal. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6

PLAMÍNEK, Jiří. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4

PLAMÍNEK (2), Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X

STACHOVÁ, Aloisie. Personální management. 1997. 221 s. ISBN 80-85879-79-4

WILMOT, W. W. *Interpersonálny konflikt*. 2004. 495 s. ISBN 80-551-0832-3

Seznam použitý zkratk

PP – Přejchodný pobyt

SOH – Středisko osobní hygieny

TS – Terénní služba

Seznam příloh

Dotazník

Příloha

DOTAZNÍK

Tento dotazník je zcela anonymní
Podtrhněte vyhovující odpovědi

1. Jste spokojená se svým platem?

ano spíše ano spíše ne ne

2. Uveďte důvod, proč byste v práci podala výpověď (např. nízký plat, nevyhovující prac. doba, nevyhovující kolektiv, problémy s nadřízeným, problém s klienty/klientem....)

3. Máte během dne čas na oběd?

nikdy někdy často vždy

4. Jste spokojená se svým pracovním kolektivem?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

5. Vyskytuje se ve Vašem kolektivu nějaký konfliktnější kolega?

vůbec ne občas často pořád

6. Je Vám Váš přímý nadřízený oporou? Zastane se Vás, jestliže jste v právu?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

7. Myslíte, že Váš přímý nadřízený je schopen řešit problémy?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

8. Řeší s Vámi přímý nadřízený problémy (ohledně klientů, kolegů)?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

9. Jedná s Vámi váš přímý nadřízený jako se sobě rovným?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

10. Vyhovuje Vám pracovní doba?

vůbec ne občas často pořád

11. Kolik máte denně klientů (průměrně)?

12. Omezuje Vás Vaše povolání při výběru řádné dovolené?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

13. Máte pocit, že s kolegy vytváříte dobrý kolektiv?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

14. Důvěřujete svému přímému nadřízenému?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

15. Myslíte si, že by si váš přímý nadřízený měl vzít příklad z vedoucího?

vůbec ne občas často pořád

16. Myslíte si, že je vaše práce stereotypní?

vůbec ne občas často pořád

17. Pracujete zde déle než 8 let?

ano ne

18. Máte někdy pocit, že musíte za kolegu dělat práci, i když si myslíte, že by to kolega zvládnul a jen se mu nechce?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

19. Máte pocit, že někteří kolegové si vybírají dovolené bez ohledu na ostatní kolegy a na situaci v práci?

vůbec ne občas často pořád

20. Zmíníte se nadřízenému, pokud nejste spokojeni nebo máte konflikt s kolegy, klienty?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

21. Máte pocit, že některý nadřízený má mezi podřízenými svého oblíbence, kterému promine jeho chyby?

vůbec ne občas často pořád

22. Stěžovali si v posledním roce klienti na Vaše služby?

vůbec ne občas často pořád

23. Chtěla byste vyměnit konfliktní klienty?

vůbec ne občas často pořád

24. Jaký typ klientů konkrétně u vás momentálně převažuje? Konfliktní nebo nekonfliktní?

vyloženě konfliktní spíše nekonfliktní
.....% %

25. Chtěla byste přejít k jiné přímé nadřízené?

ano spíše ano spíše ne ne

26. Snažíte se svým přímým nadřízeným vyhýbat?

vůbec ne občas často pořád

27. Myslíte si, že někteří Vaši kolegové zneužívají dobroty nebo slaboty jiných kolegů?

vůbec ne občas často pořád

28. Kdybyste se nyní stala nadřízenou, co byste změnila pro dobro současných kolegů? (např. personál, prac. dobu....)

29. Myslíte si, že se Váš přímý nadřízený nedokáže vžít do vaší role a práce a podle toho s vámi také tak jedná?

vůbec ne občas často pořád

30. Dělal Váš nadřízený někdy v minulosti Vaši práci nebo se dostal přímo do role nadřízeného?

31. Myslíte, že by Vám prospěla změna zaměstnání?

vůbec ne občas často pořád

32. Máte klienta, kterému se musíte více a pečlivěji věnovat? Který je náročnější na obsluhu? Vždy jste u něj delší dobu než u ostatních klientů?

vůbec ne občas často pořád

33. Myslíte si, že si zasloužíte vyšší plat než kolegové, kteří svoji práci např. odbývají, mají méně práce, méně klientů...

vůbec ne občas často pořád

34. Sešla byste se ráda se svými kolegy na posezení v restauraci nebo kavárně?

vůbec ne občas často pořád

35. Sešla byste se ráda se svými nadřízenými na posezení v restauraci nebo kavárně?

vůbec ne občas často pořád

36. Když víte, že kolega nepracuje tak jak by měl, řeknete to nadřízenému?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

37. Pokud vidíte, že Vás kolega opakovaně k něčemu zneužívá, dokážete mu říci „NE” nebo raději mlčíte, abyste nevyvolávala hádku?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

38. Co jste od této práce očekávala, když jste nastupovala? Splnila se Vaše očekávání?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

39. Změnila se situace v práci od doby, co nastoupila nová vedoucí? Změnila se podstatně? K lepšímu, horšímu nebo zůstala stejná? Bylo vám za doby předchozí vedoucí lépe (např. plat, prac. doba, klienti, kolektiv)?

40. Stalo se Vám, že jste měli nekonfliktního klienta, ale měli jste konflikty s jeho rodinou?

vůbec ne občas často pořád

41. Je ve Vašem kolektivu kolega, který si neustále stěžuje a je nespokojený?

vůbec ne občas často pořád

42. Opouští Váš nadřízený práci před koncem pracovní doby?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano

43. Těší Vás Vaše práce?

většinou ne spíše ne spíše ano většinou ano