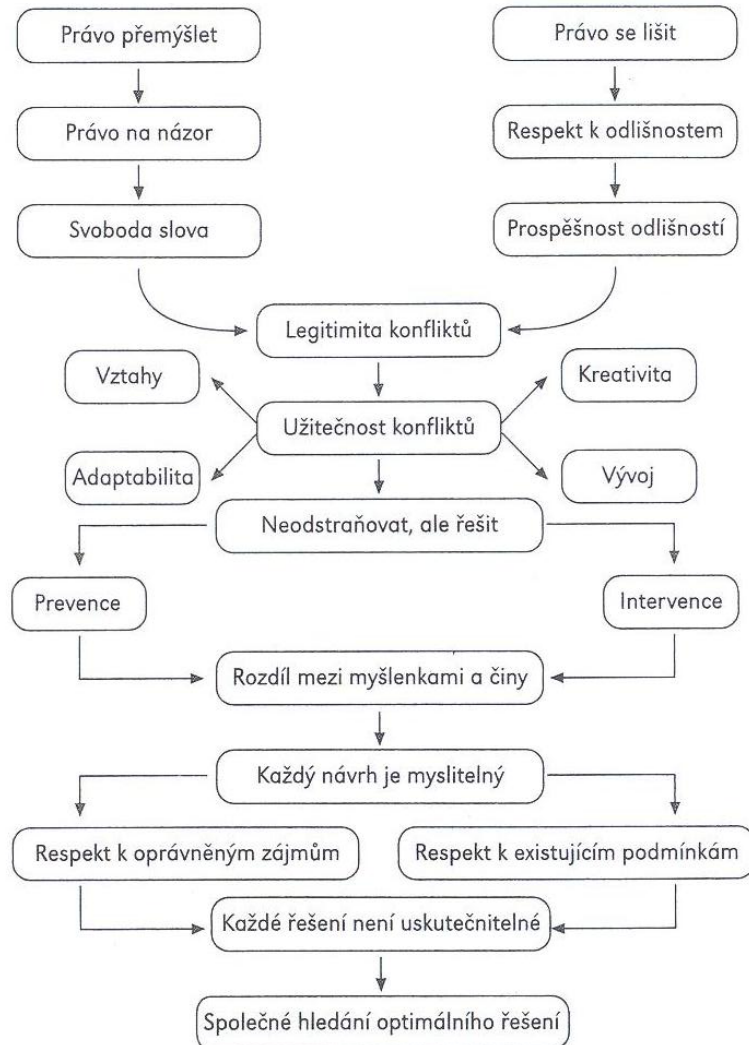
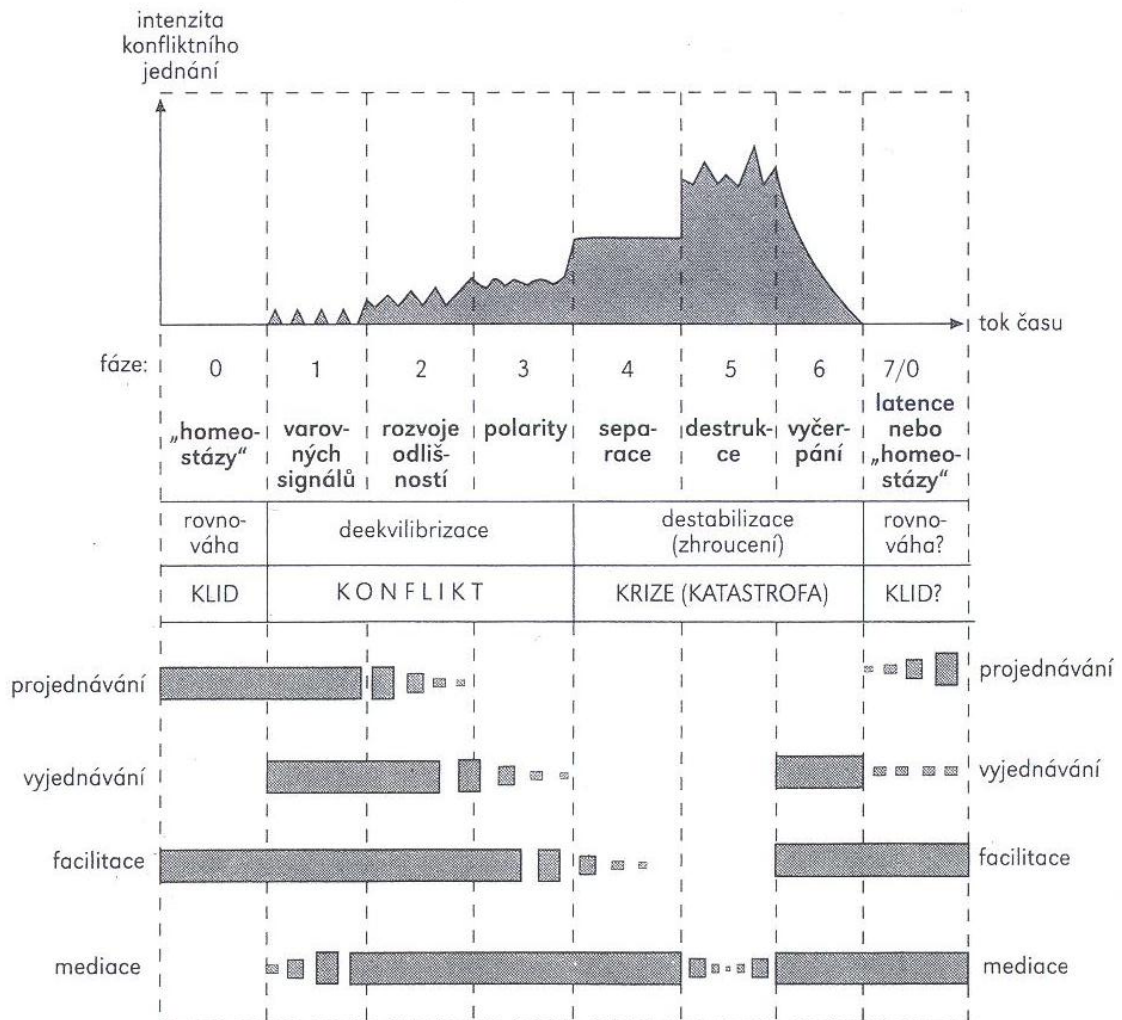


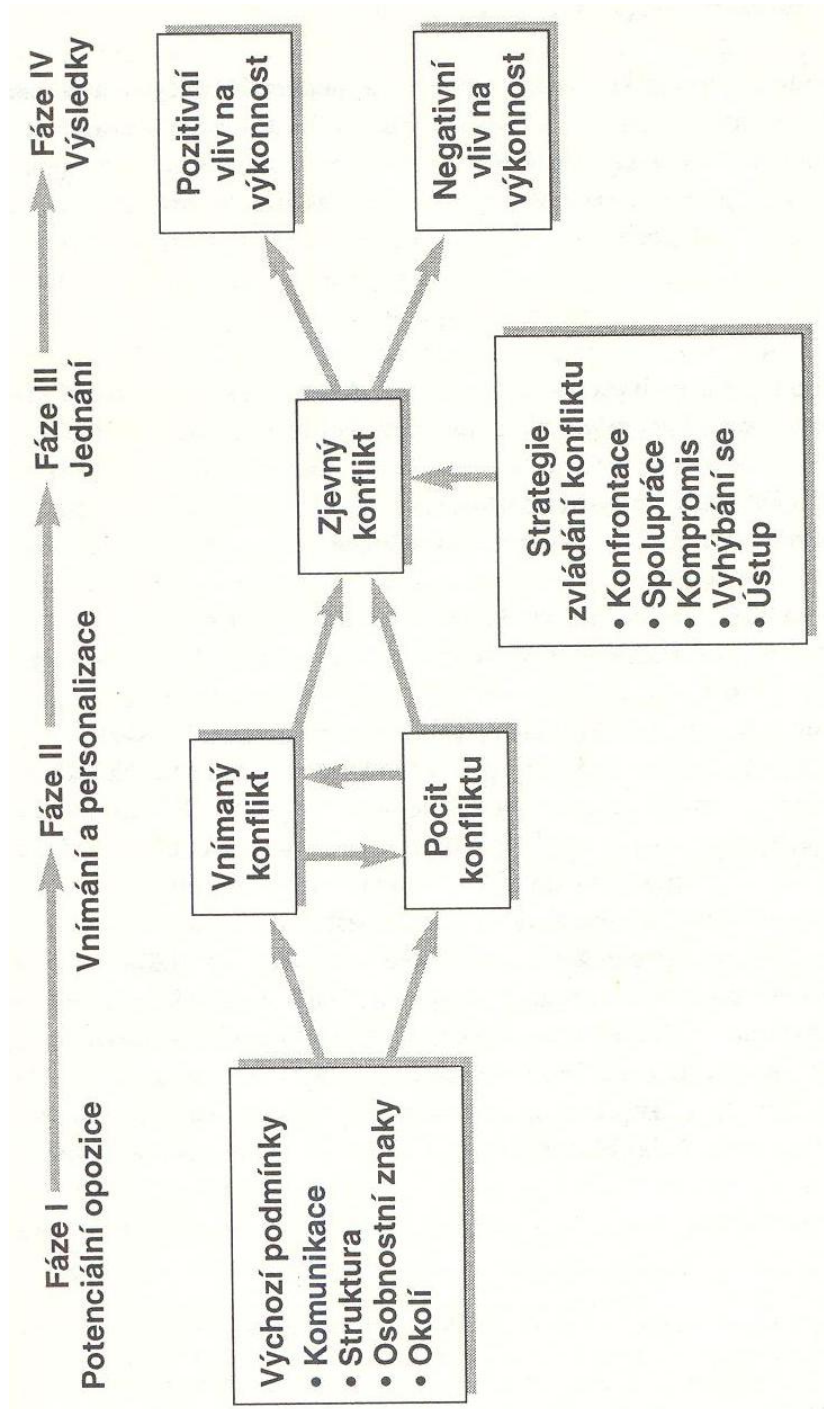
**Příloha č.1: Schéma pozitivního přístupu ke konfliktům (Plamínek, 2000, s.259)**



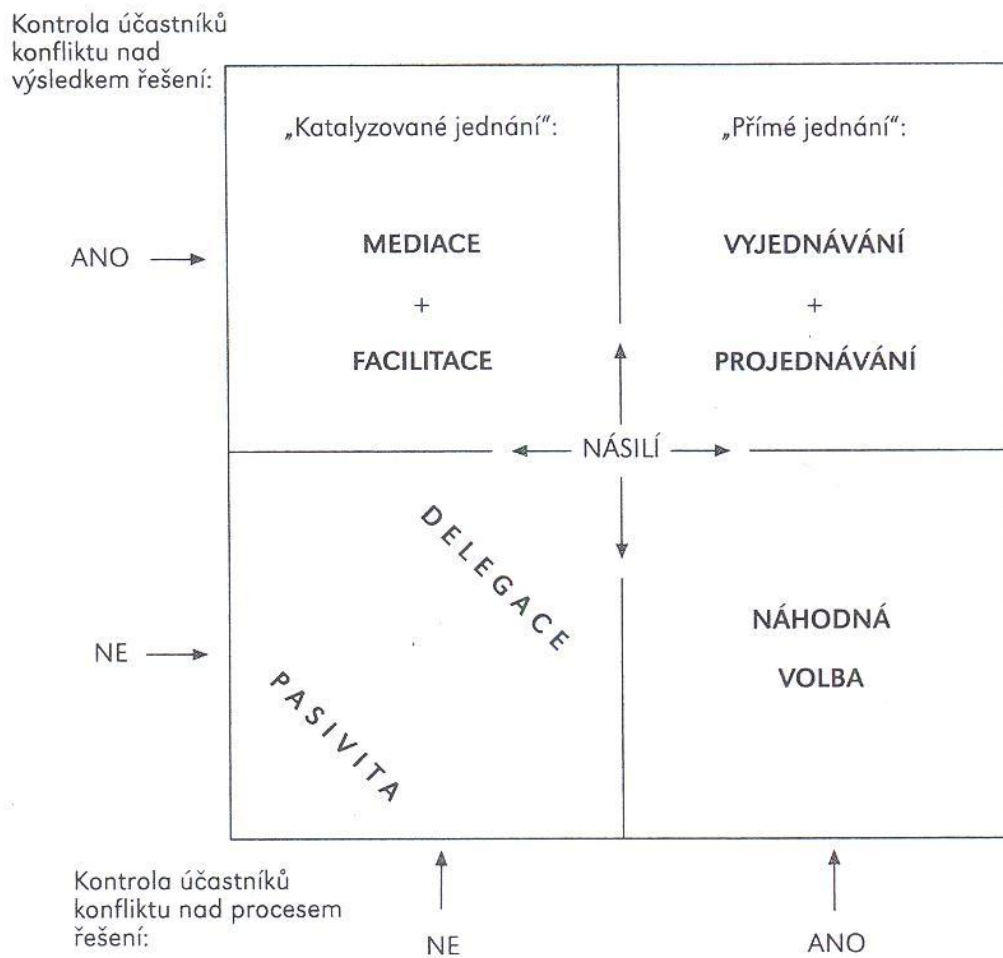
**Příloha č. 2: Proces vývoje konfliktu – Plamínkův model (Plamínek, 2000, s. 272)**



**Příloha č. 3: Proces vývoje konfliktu – Čakrtův model (Čakrt, 2000, s. 17)**



**Příloha č. 4: Způsoby řešení konfliktů (Plamínek, 2000, s. 270)**





## Příloha č.5: Dotazník (česká i anglická mutace)

Dobrý den,

jsem studentkou sociologicko-ekonomických studií na katedře sociologie FF UK a ráda bych Vám prostřednictvím tohoto dotazníku položila několik otázek souvisejících s tématem postojů ke konfliktním situacím v organizaci. Výzkum je zcela **anonymní** a jeho výsledky budou zpracovány v rámci mé bakalářské práce. Prosím Vás, abyste odpovídal(a) pravdivě a s rozvahou.

Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte **pouze jednu alternativu**, která nejlépe vystihuje Váš postoj.

I. O konfliktech se hovoří v různých souvislostech a každý je může chápat různě. Následující výroky vymezují termín konflikt. Prosím, ohodnoťte na škále od jedné do pěti, nakolik s uvedenými výroky souhlasíte. (1 = zcela s výrokiem souhlasím; 2 = s výrokiem spíše souhlasím; 3 = ani ano, ani ne; 4 = s výrokiem spíše nesouhlasím; 5 = s výrokiem rozhodně nesouhlasím)

1.	<b>Konflikt je běžný projev komunikace.</b> zcela souhlasím 1 2 3 4 5 zcela nesouhlasím
2.	<b>Konflikt může mít různé podoby.</b> zcela souhlasím 1 2 3 4 5 zcela nesouhlasím
3.	<b>Mezi významy pojmů spor a konflikt není žádný větší rozdíl.</b> zcela souhlasím 1 2 3 4 5 zcela nesouhlasím
4.	<b>Konfliktní situace se může různě vyvíjet.</b> zcela souhlasím 1 2 3 4 5 zcela nesouhlasím
5.	<b>Konflikty mohou mít i pozitivní přínos.</b> zcela souhlasím 1 2 3 4 5 zcela nesouhlasím
6.	<b>Konflikt lze řešit bez emocí.</b> zcela souhlasím 1 2 3 4 5 zcela nesouhlasím

II. Setkal(a) jste se za posledních 5 let s konfliktními situacemi na pracovišti? (Konfliktní situace se nemusela týkat přímo Vaší osoby, ale mohla pouze ovlivnit pracovní prostředí.)

1. Ne, nikdy jsem se s nimi nesetkal(a).
2. Ano, setkal(a) jsem se s nimi.

Pokud jste na předcházející otázku odpověděli „1. Ne, nikdy jsem se s nimi nesetkal(a).“, pokračujte prosím otázkou IV.

III. Nyní Vám předložím několik příkladů konfliktních situací, ke kterým může docházet na pracovišti. Vyberte pouze ty možnosti, se kterými máte osobní zkušenost jako svědek (tj. do konfliktu jste se přímo nezapojoval(a), avšak zažil ho někdo z Vašich kolegů) nebo jako aktér (tj. konflikt se týkal Vaší osoby, tedy jste se přímo účastnil(a) konfliktní situace). Pokud jste se setkal(a) s odlišnými situacemi, které nejsou uvedeny ve výběru, prosím, abyste stručně popsal(a) čeho se týkaly a zda jste figuroval(a) jako svědek či jako aktér.

Vaši odpověď označte křížkem. Situaci, se kterou jste se nesetkal(a), nijak neoznačujte.

		jako svědek	jako aktér
1.	<i>Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<i>Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<i>Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<i>Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<i>Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<i>Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<i>Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<i>Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<i>Jiné:</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Na škále od jedné do pěti ohodnoťte, nakolik jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti.

(1 = velmi spokojen(a); 2 = spíše spokojen(a); 3 = ani ano, ani ne; 4 = spíše nespokojen(a); 5 = velmi nespokojen(a))

velmi spokojen(a)    1    2    3    4    5    velmi nespokojen(a)

V. Jak byste charakterizoval(a) vztahy na pracovišti?

1. přátelská až důvěrná atmosféra
2. dobrá spolupráce bez osobní blízkosti
3. chladné vztahy
4. atmosféra plná napětí a konfliktů

**VI. Každý má ke konfliktním situacím různé postoje a každému vyhovuje spolupracovat s různými typy lidí. Obvykle si nemůžeme vybírat, koho bychom chtěli za kolegy nebo za nadřízené. Nyní Vám předložíme různé charakteristické typy podle toho, jaký zastávají postoj ke konfliktům.**

Číslo možnosti, kterou vyberete, vepište do rámečku vedle otázky. Vždy vyberte tu možnost, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru.

<b>1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Řídím se dvěma pravidly: 1. Šéf má vždy pravdu; 2. Pokud šéf pravdu nemá, řídím se prvním pravidlem.</li> <li>- Konfrontaci se snažím vyhnout za každou cenu a raději si hledím svého.</li> <li>- Na konfliktech nevidím nic pozitivního.</li> </ul>
<b>2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikty beru jako součást pracovního života.</li> <li>- Konfrontace mě obvykle stresují.</li> <li>- Konflikty nepovažuji za nic užitečného.</li> </ul>
<b>3.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Někdy je lepší se s někým pohádat, než v sobě potlačovat své pocity a názory.</li> <li>- Řešení problémů neodkládám, avšak při konfrontacích se necítím zrovna příjemně.</li> </ul>
<b>4.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vždy prosazuji svůj názor (zájem) a nebojím se konfrontace.</li> <li>- V konfliktních situacích se necítím nijak nepříjemně.</li> <li>- Myslím si, že vše se dá udělat lépe a tím se také řídím, snažím se sebe i ostatní motivovat k lepším výkonům.</li> </ul>

**V případě, že byste měl(a) možnost výběru zaměstnanců, koho byste si zvolil(a):**

**1. za podřízeného**

**2. za spolupracovníka**

**3. za nadřízeného**

**Jak byste se Vy sám(sama) charakterizoval(a) podle výše uvedených  typů?**

**VII. Na škále od jedné do pěti ohodnoťte, nakolik je pro Vás důležité umět řešit spory a konflikty na pracovišti.**

(1 = velmi důležité; 2 = spíše důležité; 3 = ani ano, ani ne; 4 = spíše nedůležité; 5 = velmi nedůležité)

velmi důležité 1      2      3      4      5      velmi nedůležité

**VIII. Na škále od jedné do pěti ohodnoťte, nakolik podle Vás umíte řešit případné spory a konflikty na pracovišti.**

(1 = rozhodně je řešit umím; 2 = spíše je umím řešit; 3 = ani ano, ani ne; 4 = spíše je neumím řešit; 5 = rozhodně je řešit neumím)

rozhodně je řešit umím 1      2      3      4      5      rozhodně je řešit neumím

**IX. Uvažujte, že byste se nacházel(a) v nějaké konfliktní situaci na pracovišti. Jak byste reagoval(a)? Z každé dvojice vyberte pouze jednu variantu, která nejlépe odpovídá Vaší reakci, jak se typicky chováte.**

V případě, že se nemůžete rozhodnout ani pro jednu nebo se Vám obě varianty zdají být pro Vás stejně typické, vyberte tu, kterou považujete za Vám bližší.

1.	A. O svém jednání se rozhoduji rychle, aniž bych s ostatními o něčem diskutoval(a). B. O důležitých věcech nikdy nerozhoduji sám(sama).
2.	A. Snadno se nechám přesvědčit, zvláště udělá-li to někomu radost. B. Snažím se najít kompromisní řešení.
3.	A. Nerad(a) jedním ve spěchu. B. Obvykle razantně hájím své zájmy.
4.	A. S ostatními o problému diskutuji, abychom ho společně mohli vyřešit. B. Důležitá rozhodnutí nechávám na ostatních.
5.	A. Většinou se snažím ostatní přesvědčit o mém názoru. B. Obvykle volím kompromis.
6.	A. Zájmy druhých jsou pro mě stejně důležité jako moje. B. Raději se přizpůsobím většině, než abych musel(a) zdlouhavě vyjednávat.
7.	A. Pokouším se o prosazení vlastního názoru i za cenu menších ústupků. B. Snažím se vyhýbat se pro mě nepříjemným záležitostem.
8.	A. Dávám přednost dobrým vztahům před svými zájmy. B. Ze svých požadavků neustupuji a trvám si na svém.
9.	A. Snažím se vyhýbat zbytečným sporům a stresu. B. Při řešení sporných otázek vždy zdůrazním spíše to, s čím budou všichni souhlasit.
10.	A. Své zájmy hájím neústupně. B. Spíše obětuji své vlastní zájmy, než abych se někoho dotkl(a).
11.	A. Snažím se dojít k co možná nejrychlejší dohodě i za cenu menších ústupků. B. Snažím se prosadit řešení, které by bylo maximálně výhodné pro všechny strany, aniž by musel kdokoli ustupovat.
12.	A. Vše se snažím důkladně s každým prodiskutovat a vše zvážím, než učiním rozhodnutí. B. O důležitých věcech raději rozhoduji sám(sama).
13.	A. Nerad(a) o něčem zdlouhavě vyjednáвам. B. Obvykle se snažím najít řešení, které by stálo uprostřed mezi mým pohledem a názorem druhých.
14.	A. Podporuji některé názory ostatních, jestliže oni podporují zase ty mé. B. Obvykle naléhám na ostatní, aby viděli problém z mého úhlu pohledu.
15.	A. Snažím se o zachování dobrých vztahů i za cenu, že bych musel(a) v něčem ustoupit. B. Raději se vůbec neangažuji v řešení sporných otázek.
16.	A. Raději přenechávám odpovědnost druhým. B. Nevadí mi obětovat čas k vyjednávání.
17.	A. Obvykle přesvědčuji ostatní, aby akceptovali můj pohled na věc. B. Snažím se vyhýbat zdlouhavému a složitému vyjednávání.
18.	A. Pokouším se o nalezení kompromisu mezi zájmy kolektivu a mými. B. Upřednostňuji zájmy kolektivu nad těmi svými.
19.	A. Rozhodně nelituji vynaloženého úsilí při hledání optimálního řešení, které uspokojí všechny zainteresované, aniž bych musel(a) ustupovat ze svých stanovisek. B. Obvykle nabízím setkání na půl cesty.
20.	A. Než bych se s ostatními dohadoval(a), tak jim raději ustoupím. B. Vždy hledám řešení, které by bylo v zájmu všech, aniž bych se musel(a) přizpůsobovat.

X. Nyní Vás poprosím, abyste se zamyslel(a) nad povahou konfliktních situací, tak jak je Vy sám(sama) vnímáte. Které z níže uvedených charakteristik byste přisoudili konfliktním situacím na pracovišti? Na každém řádku ohodnoťte na stupnici od jedné do pěti uvedené dvojce charakteristik, které jsou si navzájem protikladné.

Pokud označíte **jedničku**, tak je podle Vás konfliktní situace vystihována charakteristikou vlevo. Pokud označíte **pětku**, pak naopak, konfliktní situace pociťujete jako charakteristiku uvedenou vpravo. **Trojka** je hodnotově neutrální. Pro přesné vyjádření vašeho postoje používejte celou škálu.

**Konfliktní situace obvykle vnímám (pociťuji, prožívám...) jako:**

1.	HLASITÉ	1	2	3	4	5	TICHÉ
2.	KRÁTKÉ	1	2	3	4	5	DLOUHÉ
3.	NEDŮLEŽITÉ	1	2	3	4	5	DŮLEŽITÉ
4.	UKLIDŇUJÍCÍ	1	2	3	4	5	STRESUJÍCÍ
5.	POMALÉ	1	2	3	4	5	RYCHLÉ
6.	POZITIVNÍ	1	2	3	4	5	NEGATIVNÍ
7.	VZRŮSTAJÍCÍ	1	2	3	4	5	KLESAJÍCÍ
8.	AKTIVNÍ	1	2	3	4	5	PASIVNÍ
9.	NEUŽITEČNÉ	1	2	3	4	5	UŽITEČNÉ

Na závěr Vás ještě poprosím o několik sociodemografických údajů a o vyplnění poslední baterie otázek, která se zaměřuje na určení osobnostních charakteristik.

XI. Jaké je Vaše pohlaví?

1. muž
2. žena

XII. Jaký je Váš věk?

1. 19 let a méně
2. 20 – 24 let
3. 25 – 29 let
4. 30 – 34 let
5. 35 – 39 let
6. 40 – 44 let
7. 45 – 49 let
8. 50 – 54 let
9. 55 – 59 let
10. 60 let a více

XIII. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

1. méně než 1 rok
2. 1 rok – 5 let
3. více než 5 let

XIV. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

1. nedokončené
2. základní
3. středoškolské bez maturity
4. středoškolské s maturitou
5. vyšší odborné
6. vysokoškolské

XV. Máte zkušenost s řídicí funkcí?

1. ne
2. ano, vedu (vedl(a) jsem) několik podřízených
3. ano, vedu (vedl(a) jsem) celý útvar, pod nějž spadají i další útvary se svými vedoucími

## XVI. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY

V této poslední části bych Vás požádala, abyste vyplnili následující baterii otázek. Tyto otázky jsou převzaty z knihy *Typologie osobnosti pro manažery* (Michal Čákr, Management Press, Praha 2003) a slouží k určení osobnostních typů metodou MBTI. Určení Vašich osobnostních rysů mi pomůže lépe pochopit a zpracovat data.

Následující výroky mají vždy dvě možnosti. Mezi obě možnosti rozdělíte 5 bodů a to podle toho jak Vás charakterizují. Pokud se s některou možností absolutně ztotožňujete, přidělte jí 5 bodů a druhé alternativě žádný. Nejste-li však takto vyhranění, rozdělíte body jinak: 1 a 4 nebo 2 a 3. Avšak součet bodů **musí být u každého výroku 5**. Body určujte bez přílišného přemýšlení a zapisujte je do políčka vedle možnosti.

Máte-li zájem o vyhodnocení této části (určení Vašeho typu a krátký popis, který Vás charakterizuje), zapamatujte si číslo, které jste si vylosoval(a), a které jste napsal(a) jako číslo dotazníku.

- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| 1. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:    | <input type="checkbox"/> | A. s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne                  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. s několika málo lidmi, které dobře znáte                                    |
| 2. Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné: | <input type="checkbox"/> | A. vidět věci „v širším rámci“   |
|   | <input type="checkbox"/> | B. postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace                      |
| 3. Ve vztahu k ostatním jste spíše:                         | <input type="checkbox"/> | A. objektivní  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. subjektivní   |
| 4. Máte sklon vybírat si:                                   | <input type="checkbox"/> | A. poněkud impulzivně  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. spíše pečlivě   |
| 5. Když někam telefonujete:                                 | <input type="checkbox"/> | A. připravíte si, co budete říkat  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. nebojíte se, že na něco zapomenete  |
| 6. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:      | <input type="checkbox"/> | A. plynulé a nepřetržité práci   |
|   | <input type="checkbox"/> | B. práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“                      |
| 7. Je větší chyba být:                                      | <input type="checkbox"/> | A. tolerantní a smířliví   |
|   | <input type="checkbox"/> | B. nekompromisní a kritičtí  |
| 8. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často                 | <input type="checkbox"/> | A. se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací                     |
|   | <input type="checkbox"/> | B. jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici |
| 9. V jaké situaci se cítíte lépe:                           | <input type="checkbox"/> | A. přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem                                 |
|   | <input type="checkbox"/> | B. proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními                                 |
| 10. Ve společnosti jiných lidí spíše:                       | <input type="checkbox"/> | A. začínáte rozhovor sám(sama)   |
|   | <input type="checkbox"/> | B. přenecháváte iniciativu druhým  |
| 11. Když něco čtete, obvykle:                               | <input type="checkbox"/> | A. se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno        |
|   | <input type="checkbox"/> | B. čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům             |
| 12. Co Vám imponuje více:                                   | <input type="checkbox"/> | A. dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy                                  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. logicky bezesporné, konzistentní myšlení a uvažování                        |
| 13. Více obdivu si zaslouží schopnost:                      | <input type="checkbox"/> | A. rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je                                  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický(á)                   |
| 14. Charakterizují Vás spíše:                               | <input type="checkbox"/> | A. trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi          |
|   | <input type="checkbox"/> | B. četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi                |
| 15. Spolehnete se spíše na svou:                            | <input type="checkbox"/> | A. intuici a tušení  |
|   | <input type="checkbox"/> | B. zkušenost   |
| 16. Jednáte spíše na základě                                | <input type="checkbox"/> | A. vnitřního přesvědčení   |
|   | <input type="checkbox"/> | B. objektivních ověřitelných závěrů  |

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku! **Marie Kolmanová**



Dear Sir/Madam,

I study sociology and economy at the Charles University, Faculty of Arts, Department of Sociology. In this questionnaire, I would like to ask you some questions aimed at your attitudes to conflict situations in the organization. My research is completely **anonymous** and the results are intended for my Bachelor's thesis. Please, answer the questions after due consideration and truthfully.

Unless instructed otherwise, circle **only one option** which describes your attitude best.

I. The conflict has been discussed in different contexts and everyone can construe it in a different way. The following statements give a definition of the term conflict. Please, use the scale from one to five to determine how much do you agree with the statements. (1 = I absolutely agree with the statement, 2 = I more or less agree with the statement, 3 = neutral, 4 = I more or less disagree with the statement, 5 = I absolutely disagree with the statement)

1.	<b>The conflict is a standard form of communication.</b>	absolute agreement	1	2	3	4	5	absolute disagreement
2.	<b>The conflict may have various forms.</b>	absolute agreement	1	2	3	4	5	absolute disagreement
3.	<b>There is no difference in the meanings of the terms conflict and argument.</b>	absolute agreement	1	2	3	4	5	absolute disagreement
4.	<b>The conflict situation may progress in various ways.</b>	absolute agreement	1	2	3	4	5	absolute disagreement
5.	<b>The conflict may also have positive aspects.</b>	absolute agreement	1	2	3	4	5	absolute disagreement
6.	<b>It is possible to settle the conflict without emotions.</b>	absolute agreement	1	2	3	4	5	absolute disagreement

II. Have you faced conflict situations at work in the course of last 5 years? (The conflict situation should not have affected you immediately. You might have been only an indirect participant, but still it had somehow influenced your working environment.)

1. No, I have never faced any.
2. Yes, I have faced conflict situations.

If you have answered the previous question "1. No, I have never faced any." please continue to question IV.

III. There are several examples of conflict situations that may happen to everybody at work in this part. Please, choose only the options you know from your personal experience (you didn't get involved in the conflict situation, but some of your colleagues did) or as a person directly involved in the conflict situation. If you have a personal experience with the conflict situation not listed here, please describe it shortly and state whether you were involved directly or indirectly.

Mark your answer with a cross. If you do not have any personal experience with the situation, do not mark.

		Indirectly involved	Directly involved
1.	<i>The employee has to undertake tasks that are inconsistent with his or her personal moral standards.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<i>The chief assigns pointless tasks to the employee but, in fact, they are intended for someone else.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<i>The chief usually disagrees with the proposals presented. The situation leads to arguments, but it also forces the employees to think hard and to look for new ideas and different ways of solution.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<i>Arguments (disputes, misunderstanding...) concerning working conditions (temperature, noise...) gradually escalate.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<i>The management usually does not take comments concerning the execution of work into account.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<i>In spite of the fact that fellow workers do not carry out their tasks properly they are appreciated. This leads to changes of mutual relations, they become envious and hostile.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<i>Fellow workers in a different department usually have different opinions concerning the results of work.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<i>Fellow workers gossip about their colleagues (slander, humiliate, ridicule...).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<i>Not listed:</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Please, use the scale from one to five to determine how much you are satisfied with mutual relations at work. (1 = I am absolutely satisfied, 2 = I am more or less satisfied, 3 = neutral, 4 = I am more or less dissatisfied, 5 = I am absolutely dissatisfied)

*absolutely satisfied*    1    2    3    4    5    *absolutely dissatisfied*

V. How would you describe mutual relations at work?

1. *really friendly atmosphere*
2. *good cooperation without close personal relations*
3. *cold, unfriendly atmosphere*
4. *atmosphere full of tension and conflicts*

**VI. People have different attitudes to conflict situations and everyone prefers to work in partnership with different types of people. We usually cannot choose our colleagues and bosses. There are several characteristic types of people according to their attitudes to conflict situations.**

Please, write the number of your choice into the box next to the question. Choose the option that is closest to your attitude.

<b>1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>I follow two rules: 1<sup>st</sup>The boss is always right. 2<sup>nd</sup> In case the boss is not right, I follow the first rule.</i></li> <li>- <i>I try to avoid confrontation under any circumstances.</i></li> <li>- <i>I cannot see anything positive on conflicts.</i></li> </ul>
<b>2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Conflicts are a part of working life.</i></li> <li>- <i>Confrontations are usually stressing for me.</i></li> <li>- <i>I cannot see anything helpful on conflicts.</i></li> </ul>
<b>3.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sometimes it is better to dispute than to repress feelings and opinions.</i></li> <li>- <i>Usually I do not put off the resolution of problems but I do not feel comfortable in confrontations.</i></li> </ul>
<b>4.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>I always enforce my opinion (interest) and I am not afraid of confrontation.</i></li> <li>- <i>I do not feel irritated in conflict situations.</i></li> <li>- <i>I think that everything could be done better. I follow this and I try to motivate other people to perform their tasks better.</i></li> </ul>

**Who will you choose in case you have a choice to pick out your:**

**1. subordinate**

**2. fellow worker**

**3. superior**

**How would you describe yourself?**

**VII. Please, use the scale from one to five to determine how important is the ability to solve a dispute or conflict at work for you.**(1 = It is very important, 2 = It is more or less important, 3 = neutral, 4 = It is more or less unimportant, 5 = It is unimportant)

*very important*      1      2      3      4      5      *unimportant*

**VIII. Please, use the scale from one to five to determine to what extent you are able to solve a dispute or conflict at work.**(1 = I am definitely able to solve them; 2 = I am more or less able to solve them; 3 = neutral; 4 = I am not able to solve them at all; 5 = I am not able to solve them at all)

*I am definitely able to solve them*      1      2      3      4      5      *I am not able to solve them at all*

**IX. Imagine you are facing a conflict situation at work. How would you respond? For each pair, select only one option, typical of your behavior in conflict situations.**

If you are not able to decide, select the option you consider closer to you.

1.	A. I decide about my actions quickly and I do not discuss anything with anybody. B. I never decide important matters by myself.
2.	A. It is easy to convince me, particularly if it makes somebody happy. B. I try to reach a compromise.
3.	A. I do not like to do anything in a hurry. B. I usually protect my interests vigorously.
4.	A. I discuss the problem with the others to find a common solution. B. I leave important decisions to the others.
5.	A. I usually try to convince the others of my opinion. B. I usually choose the compromise.
6.	A. The interests of other people are equally important for me as mine. B. I prefer to toe the line to time-consuming negotiations.
7.	A. I try to push my opinion through, even at the expense of minor concessions. B. I try to avoid uncomfortable matters.
8.	A. I prefer good relations to my interests. B. I insist on my requirements and I do not climb down.
9.	A. I try to avoid pointless arguments and stress. B. Solving controversial issues, I always emphasize points acceptable for everyone.
10.	A. I defend my interests vigorously. B. I would rather climb down than to hurt somebody's feelings.
11.	A. I try to find an agreement as fast as possible even at the expense of minor concessions. B. I try to enforce the solution favorable for all parties, without the necessity for anybody to make concessions.
12.	A. I discuss everything with everybody very thoroughly and I consider everything before making a decision. B. I would rather make the decision by myself.
13.	A. I do not like time-consuming negotiations. B. I usually try to find a solution that is half-way through my and the others point of view.
14.	A. I support some opinions of other people in case they support mine. B. I usually insist on my point of view and I want the others to see it in the same way.
15.	A. I try to maintain good relations, even at the expense of minor concessions. B. I prefer not to get involved in controversial matters.
16.	A. I would rather leave the responsibility to the others. B. I do not mind to spend some time to negotiations.
17.	A. I usually convince the others to accept my point of view. B. I try to avoid time-consuming and complicated negotiations.
18.	A. I try to find a compromise between the interests of the team and my own interests. B. I prefer the interests of the team to my own interests.
19.	A. I do not regret any effort to find optimum solution acceptable for everyone without the necessity to make concessions B. I usually offer "a half-way meeting".
20.	A. I would rather climb down than to argue with anybody. B. I always try to find a solution that is in the interest of all parties, without the necessity to adapt.

**X. Please, think about the character of conflict situation and about your perception of it. Which one of following attributes would you assign to conflict situations at work? Use the scale from one to five on each line where the attributes are opposite.**

If you select **number one** you perceive conflict situations in accordance with the attribute on the left side. If you select **number five** you perceive conflict situations in accordance with the attribute on the right side. **Number three** is neutral. Please use the whole scale to express your feelings connected with conflict situations.

***I perceive conflict situations as:***

1.	NOISY	1	2	3	4	5	QUIET
2.	SHORT	1	2	3	4	5	LONG
3.	UNIMPORTANT	1	2	3	4	5	IMPORTANT
4.	CALMING	1	2	3	4	5	STRESSFUL
5.	SLOW	1	2	3	4	5	FAST
6.	POSITIVE	1	2	3	4	5	NAGATIVE
7.	RISING	1	2	3	4	5	DESCENDING
8.	ACTIVE	1	2	3	4	5	PASSIVE
9.	USELESS	1	2	3	4	5	USEFULL

**At the end, I would like to ask you to fill in some demographic data and to answer the last set of questions focused on typology of personality.**

**XI. What is your gender?**

1. man
2. woman

**XII. How old are you?**

1. 19 years or less
2. 20 – 24 years
3. 25 – 29 years
4. 30 – 34 years
5. 35 – 39 years
6. 40 – 44 years
7. 45 – 49 years
8. 50 – 54 years
9. 55 – 59 years
10. 60 years and over

**XIII How long have you been working for this company?**

1. Less than 1 year
2. 1 year – 5 years
3. More than 5 years

**XIV. What is your highest completed education?**

1. unfinished
2. primary school (elementary)
3. secondary school (high school)
4. secondary school (high school) – with graduation
5. college
6. university

**XV. Have you ever managed a team?**

1. No, never
2. Yes, I have managed a small team
3. Yes, I have managed a division consisting of sub-divisions managed by their own bosses

## XVI. PERSONAL CHARACTERISTICS

This is the last part of the questionnaire. I would like to ask you to answer the following set of questions. The questions are taken over from the book *Typologie osobnosti pro manažery* (Michal Čákr, Management Press, Praha 2003) and they are used to define a typology of personality by MBTI method. This method will help me to evaluate the data in my Bachelor's thesis.

There are two choices connected with following statements. Divide 5 points between the both ones, according to your typical behavior. If you identify yourself with one choice absolutely, assign all 5 points to it and nothing to the other one. You can also split up the points otherwise: 1 and 4; 2 and 3. However, the sum of points has to be 5 for each statement. Assign the points without long thinking and write them to the boxes.

If you want to know the results of this part (your personal type and a short characterization) remember your number, used as a questionnaire number.

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. At a party, I usually talk with:                                   | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. many people, including those who I do not know<br>B. a few people I know well  |
| 2. In case discuss with my fellow workers, it is important for me to: | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. see the issue in a broader scope<br>B. notice peculiarities and specific attributes of the situation   |
| 3. I am usually:  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. objective<br>B. subjective   |
| 4. I usually make choice:   | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. impulsively<br>B. with a due care  |
| 5. If I have to call somebody:  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. I prepare what I want to say<br>B. I am not afraid that I might forget something   |
| 6. If I carry out a task:   | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. I am working continuously<br>B. I am working really intensively, but later I need an idle time   |
| 7. What is a worse mistake?   | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. to be tolerant and conciliatory<br>B. to be uncompromising and critical  |
| 8. In case I have to decide in a hurry:                               | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. I feel uncomfortable and wish to get more information<br>B. I am able to decide on the basis of information have at disposal                                 |
| 9. Which situation do you prefer?                                     | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. clear, structured, with a fixed schedule<br>B. changing, unstructured, full of surprise  |
| 10. In a company I usually:   | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. start the conversation first<br>B. wait and leave initiative to someone else   |
| 11. While reading I usually:  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. focus my attention to the text<br>B. read between the lines and think about the other matters connected with the text  |
| 12. What makes an impression on you?                                  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. good, warm and harmonious interpersonal relationships<br>B. logically unquestionable, consistent thinking  |
| 13. People should admire the ability of:                              | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. rapid adaptation and the ability to come out with what one has at the moment<br>B. getting things organized well in advance and the ability to be methodical |
| 14. I may be characterized by:  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. a permanent, solid and long-term relationships with a few people<br>B. numerous, cursory contacts and relationships with many people                         |
| 15. I rely on:  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. feelings and intuition<br>B. experience  |
| 16. My actions are based on:  | <input type="text"/><br><input type="text"/> | A. my conviction<br>B. objective verifiable conclusions   |

Thank you for your time!

**Marie Kolmanová**



## Příloha č. 6: Příklady konfliktů podle zařazení do typologie

	<i>Relationship conflict</i>	<i>Task conflict</i>	<i>Process conflict</i>
<b><i>Intrapersonální konflikt</i></b>		1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce.	
<b><i>Interpersonální - horizontální konflikt</i></b>	4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).		6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.
<b><i>Interpersonální - vertikální konflikt</i></b>		2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.	3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady.  5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.
<b><i>Skupinový konflikt</i></b>	8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).		7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.

## **Příloha č. 7: Adjektiva podle faktorů emocionální složky postoje**

- **Valence**
  - POZITIVNÍ                      NEGATIVNÍ
  - UŽITEČNÉ                      NEUŽITEČNÉ
  - DŮLEŽITÉ                      NEDŮLEŽITÉ
  
- **Potence**
  - STRESUJÍCÍ                      UKLIDŇUJÍCÍ
  - HLASITÉ                      TICHÉ
  - VZRŮSTAJÍCÍ                      KLESAJÍCÍ
  
- **Aktivita**
  - AKTIVNÍ                      PASIVNÍ
  - KRÁTKÉ                      DLOUHÉ
  - RYCHLÉ                      POMALÉ

## **Příloha č. 8: Varianty odpovědí podle typů Thomasova modelu**

### ŽRALOK (soupeřivý, nátlak)

- 1) Obvykle razantně hájím své zájmy.
- 2) O svém jednání se rozhoduji rychle, aniž bych s ostatními o něčem diskutoval(a).
- 3) Obvykle naléhám na ostatní, aby viděli problém z mého úhlu pohledu.
- 4) Obvykle přesvědčuji ostatní, aby akceptovali můj pohled na věc.
- 5) Většinou se snažím ostatní přesvědčit o mém názoru.
- 6) O důležitých věcech raději rozhoduji sám(a).
- 7) Ze svých požadavků neustupuji a trvám si na svém.
- 8) Své zájmy hájím neústupně.

### ŽELVA (únik, vyhýbání)

- 1) Důležitá rozhodnutí nechávám na ostatních.
- 2) Snažím se vyhýbat zdlouhavému a složitému vyjednávání.
- 3) Raději přenechávám odpovědnost druhým.
- 4) Nerad(a) jednám ve spěchu.
- 5) Nerad(a) o něčem zdlouhavě vyjednávám.
- 6) Snažím se vyhýbat pro mě nepříjemným záležitostem.
- 7) Raději se vůbec neangažuji v řešení sporných otázek.
- 8) Snažím se vyhýbat zbytečným sporům a stresu.

### MEDVÍDEK (přizpůsobení se, ústup)

- 1) Než bych se s ostatními dohadoval(a), tak jim raději ustoupím.
- 2) Dávám přednost dobrým vztahům před svými zájmy.
- 3) Raději se přizpůsobím většině, než abych musel(a) zdlouhavě vyjednávat.
- 4) Spíše obětuji své vlastní zájmy, než abych se někoho dotkl(a).
- 5) Upřednostňuji zájmy kolektivu nad těmi svými.
- 6) Snadno se nechám přesvědčit, zvláště udělá-li to někomu radost.
- 7) Při řešení sporných otázek vždy zdůrazním spíše to, s čím budou všichni souhlasit.
- 8) Snažím se o zachování dobrých vztahů i za cenu, že bych musel(a) v něčem ustoupit.

### SOVA (kooperace, spolupráce)

- 1) O důležitých věcech nikdy nerozhoduji sám(a).
- 2) S ostatními o problému diskutuji, abychom ho společně mohli vyřešit.
- 3) Rozhodně nelituji vynaloženého úsilí při hledání optimálního řešení, které uspokojí všechny zainteresované, aniž bych musel(a) ustupovat ze svých stanovisek.
- 4) Nevadí mi obětovat čas k vyjednávání.
- 5) Vše se snažím důkladně s každým prodiskutovat a vše zvážím, než učiním rozhodnutí.
- 6) Zájmy druhých jsou pro mě stejně důležité jako moje.
- 7) Snažím se prosadit řešení, které by bylo maximálně výhodné pro všechny strany, aniž by musel kdokoli ustupovat.
- 8) Vždy hledám řešení, které by bylo v zájmu všech, aniž bych se musel(a) přizpůsobovat.

### LIŠKA (kompromis)

- 1) Obvykle volím kompromis.
- 2) Obvykle se snažím najít řešení, které by stálo uprostřed mezi mým pohledem a názorem druhých.
- 3) Obvykle nabízím setkání na půl cesty.
- 4) Snažím se dojít k co možná nejrychlejší dohodě i za cenu menších ústupků.
- 5) Podporuji některé názory ostatních, jestliže oni podporují zase ty mé.
- 6) Snažím se najít kompromisní řešení.
- 7) Pokouším se o prosazení vlastního názoru i za cenu menších ústupků.
- 8) Pokouším se o nalezení kompromisu mezi zájmy kolektivu a mými.

## Příloha č. 9: Charakteristiky zkoumaného vzorku

POHLAVÍ	A	B	C	D1	D2	celý soubor
<i>Muž</i>	6 (50 %)	2 (67 %)	10 (91 %)	1 (10 %)	2 (14 %)	21 (42 %)
<i>Žena</i>	6 (50 %)	1 (33 %)	1 (9 %)	9 (90 %)	12 (86 %)	29 (58 %)

VĚK	A	B	C	D1	D2	celý soubor
<i>20–29 let</i>	8 (67 %)	3 (100%)	7 (64 %)	3 (30 %)	3 (21 %)	24 (48 %)
<i>30–39 let</i>	3 (25 %)	0	2 (18 %)	1 (10 %)	4 (29 %)	10 (20 %)
<i>40–49 let</i>	1 (8 %)	0	2 (18 %)	2 (20 %)	3 (21 %)	8 (16 %)
<i>50–59 let</i>	0	0	0	3 (30 %)	4 (29 %)	7 (14 %)
<i>60 let a více</i>	0	0	0	1 (10 %)	0	1 (2%)

DĚLKA ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	A	B	C	D1	D2	celý soubor
<i>méně než 1 rok</i>	7 (58 %)	2 (67 %)	3 (27 %)	1 (10 %)	1 (7 %)	14 (28 %)
<i>1 až 5 let</i>	5 (42 %)	1 (33 %)	8 (72 %)	3 (30 %)	4 (29 %)	21 (42 %)
<i>více než 5 let</i>	0	0	0	6 (60 %)	9 (64 %)	15 (30 %)

VZDĚLÁNÍ	A	B	C	D1	D2	celý soubor
<i>středoškolské bez maturity</i>	0	0	0	0	2 (14,3 %)	2 (4 %)
<i>středoškolské s maturitou</i>	7 (58,3 %)	1 (33,3 %)	2 (18,2 %)	8 (80 %)	10 (71,4 %)	28 (56 %)
<i>vyšší odborné</i>	1 (8,3 %)	0	0	1 (10 %)	0	2 (4 %)
<i>vysokoškolské</i>	4 (33,3 %)	2 (66,7 %)	9 (81,8 %)	1 (10 %)	2 (14,3 %)	18 (36 %)

ZKUŠENOST S VEDENÍM	A	B	C	D1	D2	celý soubor
<i>Ne</i>	5 (41,7 %)	1 (33,3 %)	4 (36,4 %)	6 (60 %)	6 (42,9 %)	22(44 %)
<i>Ano</i>	7 (58,3 %)	2 (66,7 %)	7 (63,6 %)	4 (40 %)	8 (57,1 %)	28(56 %)

## Příloha č. 10: Tabulky s pořadím konfliktních situací – přímé zapojení

Společnost A:

A		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný. (interpersonální, vertikální – úkoly)	7
2.	5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	5
3.	6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské. (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	4
4.	7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek. (skupinové – způsob provedení)	4
5.	8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.). (skupinové – mezilidské)	3
6.	3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	2
7.	4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.). (interpersonální, horizontální – mezilidské)	2
8.	1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce. (intrapersonální – úkoly)	1

Společnost C:

C		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek. (skupinové – způsob provedení)	9
2.	3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	7
3.	1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce. (intrapersonální – úkoly)	6
4.	4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.). (interpersonální, horizontální – mezilidské)	6
5.	6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské. (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	5
6.	2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný. (interpersonální, vertikální – úkoly)	4
7.	8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.). (skupinové – mezilidské)	4
8.	5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	1

Oddělení D1:

D1		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.). (interpersonální, horizontální – mezilidské)	3
2.	1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce. (intrapersonální – úkoly)	1
3.	6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské. (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	1



Oddělení D2:

<b>D2</b>		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	2) <i>Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.</i> (interpersonální, vertikální – úkoly)	6
2.	4) <i>Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).</i> (interpersonální, horizontální – mezilidské)	6
3.	6) <i>Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.</i> (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	6
4.	8) <i>Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).</i> (skupinové – mezilidské)	4
5.	7) <i>Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.</i> (skupinové – způsob provedení)	3
6.	1) <i>Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce.</i> (intrapersonální – úkoly)	2
7.	3) <i>Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	1
8.	5) <i>Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	1

Celý soubor:

celý soubor		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný. (interpersonální, vertikální – úkoly)	18
2.	4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.). (interpersonální, horizontální – mezilidské)	18
3.	7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek. (skupinové – způsob provedení)	17
4.	6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské. (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	16
5.	3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	11
6.	8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.). (skupinové – mezilidské)	11
7.	1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce. (intrapersonální – úkoly)	10
8.	5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	8

## Příloha č. 11: Shapiro–Wilk test: přímé zapojení respondentů podle typů konfliktů

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
intrapersonální	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
interpersonální - horizontální	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
interpersonální - vertikální	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
skupinový	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
relationship	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
task	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
process	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%

### Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
intrapersonální	,486	48	,000	,499	48	,000
interpersonální - horizontální	,313	48	,000	,755	48	,000
interpersonální - vertikální	,288	48	,000	,774	48	,000
skupinový	,348	48	,000	,726	48	,000
relationship	,336	48	,000	,738	48	,000
task	,336	48	,000	,738	48	,000
process	,246	48	,000	,807	48	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Příloha č. 12: Kruskal–Wallis test: přímé zapojení respondentů do konfliktních situací podle příslušnosti ke společnosti**

**Ranks**

	firma	N	Mean Rank
intrapersonální	A	11	20,05
	C	11	30,27
	D1	10	20,25
	D2	13	21,46
	Total	45	
interpersonální - horizontální	A	11	20,50
	C	11	27,36
	D1	10	17,90
	D2	13	25,35
	Total	45	
interpersonální - vertikální	A	11	29,55
	C	11	29,00
	D1	10	11,00
	D2	13	21,62
	Total	45	
skupinový	A	11	23,45
	C	11	32,18
	D1	10	13,00
	D2	13	22,54
	Total	45	
relationship	A	11	20,36
	C	11	27,45
	D1	10	18,20
	D2	13	25,15
	Total	45	
task	A	11	24,55
	C	11	28,14
	D1	10	14,95
	D2	13	23,54
	Total	45	
process	A	11	26,23
	C	11	32,91
	D1	10	11,50
	D2	13	20,73
	Total	45	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	intrapersonální	interpersonální - horizontální	interpersonální - vertikální	skupinový	relation	task	process
Chi-Square	8,764	4,167	15,836	13,985	4,165	7,048	16,623
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,033	,244	,001	,003	,244	,070	,001

a. KruskalWallisTest

b. GroupingVariable: firma

**Příloha č. 13: Mann–Whitney test: používaný jazyk podle míry přímého zapojení do intrapersonálních konfliktů**

**Ranks**

jazyková varianta		N	Mean Rank	Sum of Ranks
intrapersonální	čeština	41	21,84	895,50
	angličtina	4	34,88	139,50
Total		45		

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	intrapersonální
Mann-Whitney U	34,500
Wilcoxon W	895,500
Z	-2,630
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,056 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: jazyková varianta

## Příloha č. 14: Závislost mezi používaným jazykem ve společnosti a intrapersonálním konfliktem

jazyková varianta \* intrapersonální Crosstabulation

			intrapersonální		Total
			,00	1,00	
jazyková varianta	čestina	Count	34	7	41
		AdjustedResidual	2,7	-2,7	
	angličtina	Count	1	3	4
		AdjustedResidual	-2,7	2,7	
Total		Count	35	10	45

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,075 <sup>a</sup>	1	,008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,121	1	,042		
Likelihood Ratio	5,697	1	,017		
Fisher's Exact Test				,030	,030
Linear-by-Linear Association	6,918	1	,009		
N of Valid Cases	45				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

b. Computed only for a 2x2 table

### Correlations

			jazyková varianta	intrapersonální
Kendall's tau_b	jazyková varianta	Correlation Coefficient	1,000	,397**
		Sig. (1-tailed)	.	,004
		N	47	45
	intrapersonální	Correlation Coefficient	,397**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,004	.
		N	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Příloha č. 15: Mann–Whitney test: přímé zapojení do intrapersonálních konfliktů podle pohlaví a jejich závislost

### Ranks

XI pohlaví		N	Mean Rank	Sum of Ranks
intrapersonální	muž	18	26,75	481,50
	žena	27	20,50	553,50
Total		45		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	intrapersonální
Mann-Whitney U	175,500
Wilcoxon W	553,500
Z	-2,171
Asymp. Sig. (2-tailed)	,030

a. Grouping Variable: XI pohlaví

### XI pohlaví \* intrapersonální Crosstabulation

			intrapersonální		Total
			,00	1,00	
XI pohlaví	muž	Count	11	7	18
		Adjusted Residual	-2,2	2,2	
	žena	Count	24	3	27
		Adjusted Residual	2,2	-2,2	
Total		Count	35	10	45

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,821 <sup>a</sup>	1	,028		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,348	1	,067		
Likelihood Ratio	4,780	1	,029		
Fisher's Exact Test				,064	,034
Linear-by-Linear Association	4,714	1	,030		
N of Valid Cases	45				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

b. Computed only for a 2x2 table

## Příloha č. 16: Průměrný počet výběrů typů konfliktních situací v roli svědka

### Společnost A

<b>A</b>		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	<i>3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	7
2.	<i>6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.</i> (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	5
3.	<i>5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	4
4.	<i>2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.</i> (interpersonální, vertikální – úkoly)	3
5.	<i>7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.</i> (skupinové – způsob provedení)	3
6.	<i>8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).</i> (skupinové – mezilidské)	3
7.	<i>1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce.</i> (intrapersonální – úkoly)	2
8.	<i>4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).</i> (interpersonální, horizontální – mezilidské)	2



## Společnost C

C		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	4) <i>Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).</i> (interpersonální, horizontální – mezilidské)	7
2.	3) <i>Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	6
3.	2) <i>Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.</i> (interpersonální, vertikální – úkoly)	5
4.	1) <i>Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce.</i> (intrapersonální – úkoly)	4
5.	7) <i>Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.</i> (skupinové – způsob provedení)	4
6.	8) <i>Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).</i> (skupinové – mezilidské)	4
7.	6) <i>Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.</i> (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	3
8.	5) <i>Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	2

## Oddělení D1

<b>D1</b>		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	<i>4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).</i> (interpersonální, horizontální – mezilidské)	8
2.	<i>8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).</i> (skupinové – mezilidské)	4
3.	<i>6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.</i> (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	3
4.	<i>2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.</i> (interpersonální, vertikální – úkoly)	2
5.	<i>5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.</i> (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	1
6.	<i>7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.</i> (skupinové – způsob provedení)	1

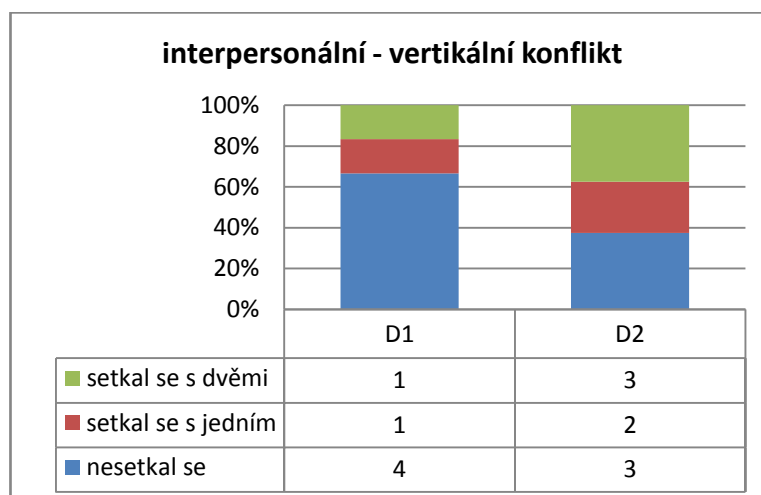
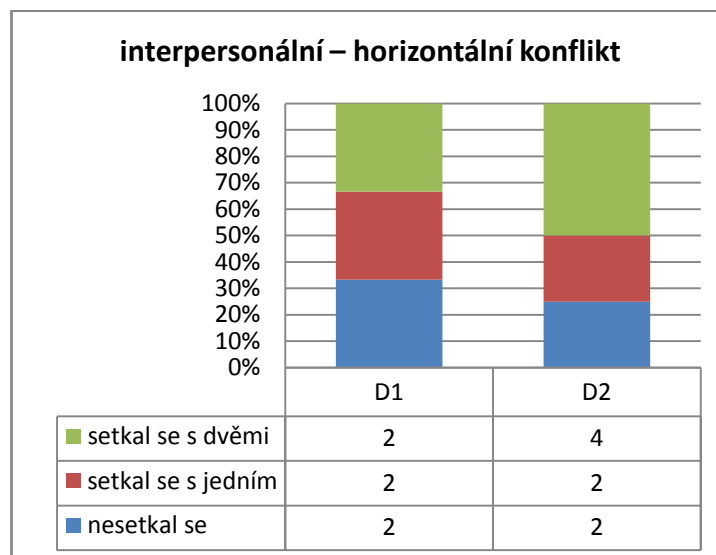
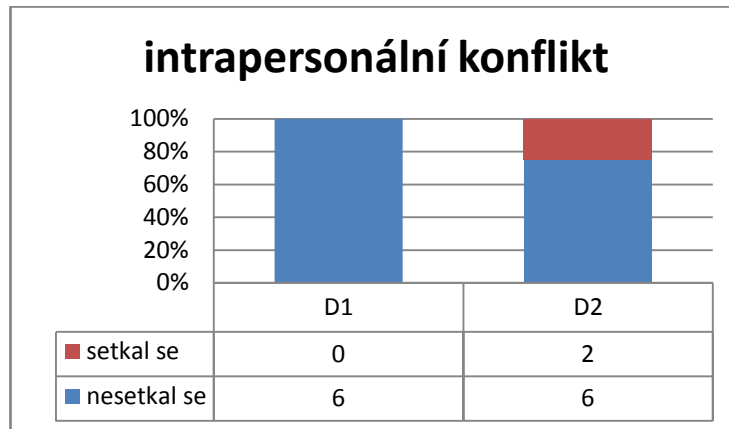
Oddělení D2

<b>D2</b>		
pořadí	konflikt	počet bodů
<b>1.</b>	<i>4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.).</i> <b>(interpersonální, horizontální – mezilidské)</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<i>8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.).</i> <b>(skupinové – mezilidské)</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<i>6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské.</i> <b>(interpersonální, horizontální – způsob provedení)</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<i>3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady.</i> <b>(interpersonální, vertikální – způsob provedení)</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<i>2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný.</i> <b>(interpersonální, vertikální – úkoly)</b>	<b>4</b>
<b>6.</b>	<i>1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce.</i> <b>(intrapersonální – úkoly)</b>	<b>3</b>
<b>7.</b>	<i>5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů.</i> <b>(interpersonální, vertikální – způsob provedení)</b>	<b>3</b>
<b>8.</b>	<i>7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek.</i> <b>(skupinové – způsob provedení)</b>	<b>3</b>

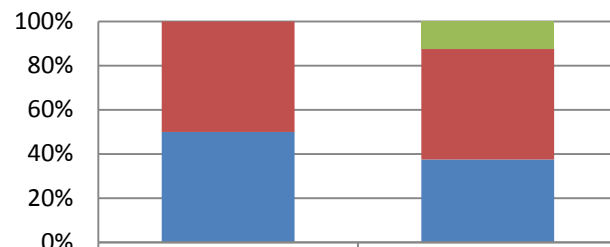
Celý soubor

celý soubor		
pořadí	konflikt	počet bodů
1.	4) Mezi spolupracovníky vznikají hádky (spory, nedorozumění...), které se postupně stupňují, a to kvůli pracovním podmínkám (teplota na pracovišti, hluk apod.). (interpersonální, horizontální – mezilidské)	26
2.	6) Kolegové nevykonávají práci, tak jak by měli, přesto jsou za ni oceňováni. Díky tomu se vztahy na pracovišti proměňují v závistivé až nepřátelské. (interpersonální, horizontální – způsob provedení)	20
3.	3) Vedoucí velmi často nesouhlasí s předkládanými návrhy a tím vyvolává spory, které však nutí ostatní přemýšlet a hledat nové způsoby řešení, nové myšlenky nebo nápady. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	19
4.	8) Spolupracovníci někoho z pracoviště pomlouvají (ponižují, vysmívají se apod.). (skupinové – mezilidské)	19
5.	2) Vedoucí zadává svým podřízeným nesmyslné úkoly, které by měl vykonávat někdo jiný. (interpersonální, vertikální – úkoly)	14
6.	7) Při zpracování některých úkolů mívají kolegové z jiného oddělení odlišné názory na výsledek. (skupinové – způsob provedení)	12
7.	5) Vedení obvykle nebere v úvahu připomínky, které se týkají zpracování úkolů. (interpersonální, vertikální – způsob provedení)	10
8.	1) Pracovník musí plnit takové úkoly, které odporují jeho vnitřní morálce. (intrapersonální – úkoly)	9

**Příloha č. 17: Grafické znázornění konfliktů, se kterými mají respondenti zkušenost v roli svědka**

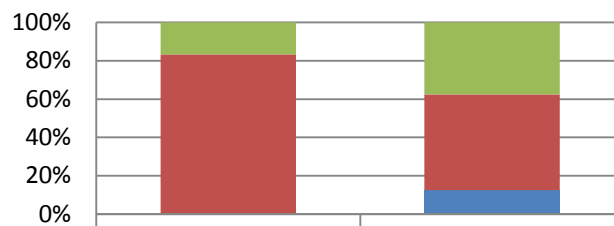


### skupinový konflikt



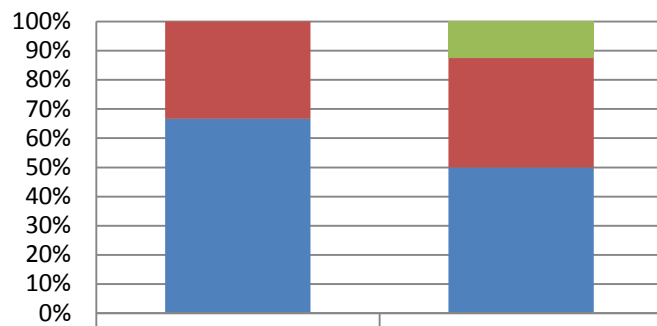
	D1	D2
■ setkal se s dvěma	0	1
■ setkal se s jedním	3	4
■ neseťkal se	3	3

### realtions conflict



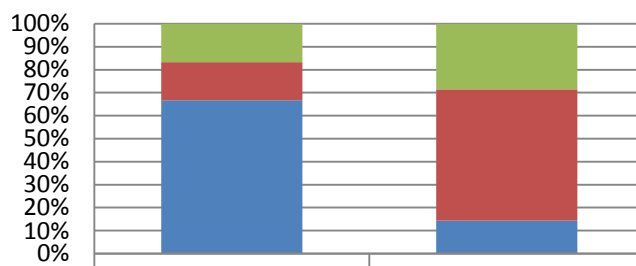
	D1	D2
■ setkal se s dvěma	1	3
■ setkal se s jedním	5	4
■ neseťkal se	0	1

### task conflict



	D1	D2
■ setkal se s dvěma	0	1
■ setkal se s jedním	2	3
■ nesetkal se	4	4

### process conflict



	D1	D2
■ setkal se s dvěma	1	2
■ setkal se s jedním	1	4
■ nesetkal se	4	1

## Příloha č. 18: Shapiro–Wilk test: emocionální složka

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
hlasité – tiché	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
dlouhé – krátké	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
nedůležité – důležité	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
stresující – uklidňující	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
pomalé – rychlé	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
negativní – pozitivní	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
vzrůstající - klesající	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
pasivní – aktivní	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%
neužitečné - užitečné	45	95,7%	2	4,3%	47	100,0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
hlasité – tiché	,267	45	,000	,839	45	,000
dlouhé – krátké	,225	45	,000	,875	45	,000
nedůležité – důležité	,238	45	,000	,891	45	,001
stresující – uklidňující	,263	45	,000	,841	45	,000
pomalé – rychlé	,239	45	,000	,887	45	,000
negativní – pozitivní	,248	45	,000	,893	45	,001
vzrůstající - klesající	,267	45	,000	,862	45	,000
pasivní – aktivní	,251	45	,000	,859	45	,000
neužitečné - užitečné	,199	45	,000	,912	45	,002

a. Lilliefors Significance Correction



## Příloha č. 19: T-testy: emocionální složka

Celý soubor

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
hlasité – tiché	45	2,02	,753	,112
dlouhé – krátké	45	2,62	,886	,132
nedůležité – důležité	45	3,38	,912	,136
stresující – uklidňující	45	2,07	,889	,133
pomalé – rychlé	45	3,16	,852	,127
negativní – pozitivní	45	2,87	,894	,133
vzrůstající - klesající	45	2,82	,912	,136
pasivní – aktivní	45	3,60	,780	,116
neužitečné - užitečné	45	3,09	1,019	,152

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
hlasité – tiché	-8,706	44	,000	-,978	-1,20	-,75
dlouhé – krátké	-2,859	44	,006	-,378	-,64	-,11
nedůležité – důležité	2,779	44	,008	,378	,10	,65
stresující – uklidňující	-7,040	44	,000	-,933	-1,20	-,67
pomalé – rychlé	1,225	44	,227	,156	-,10	,41
negativní – pozitivní	-1,000	44	,323	-,133	-,40	,14
vzrůstající - klesající	-1,308	44	,198	-,178	-,45	,10
pasivní – aktivní	5,157	44	,000	,600	,37	,83
neužitečné - užitečné	,585	44	,561	,089	-,22	,39

## Společnost A

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
hlasité – tiché	12	2,17	,577	,167
dlouhé – krátké	12	2,58	1,084	,313
nedůležité – důležité	12	3,67	,651	,188
stresující – uklidňující	12	1,75	,622	,179
pomalé – rychlé	12	3,25	,965	,279
negativní – pozitivní	12	2,67	,778	,225
vzrůstající - klesající	12	2,42	,669	,193
pasivní – aktivní	12	3,67	,778	,225
neužitečné - užitečné	12	3,42	,669	,193

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
hlasité – tiché	-5,000	11	,000	-,833	-1,20	-,47
dlouhé – krátké	-1,332	11	,210	-,417	-1,11	,27
nedůležité – důležité	3,546	11	,005	,667	,25	1,08
stresující – uklidňující	-6,966	11	,000	-1,250	-1,64	-,86
pomalé – rychlé	,897	11	,389	,250	-,36	,86
negativní – pozitivní	-1,483	11	,166	-,333	-,83	,16
vzrůstající - klesající	-3,023	11	,012	-,583	-1,01	-,16
pasivní – aktivní	2,966	11	,013	,667	,17	1,16
neužitečné - užitečné	2,159	11	,054	,417	,00	,84

## Společnost C

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hlasité – tiché	11	1,91	,831	,251
dlouhé – krátké	11	2,55	1,128	,340
nedůležité – důležité	11	3,27	1,272	,384
stresující – uklidňující	11	2,27	,786	,237
pomalé – rychlé	11	3,36	1,120	,338
negativní – pozitivní	11	2,91	,944	,285
vzrůstající - klesající	11	3,18	1,079	,325
pasivní – aktivní	11	4,00	1,000	,302
neužitečné - užitečné	11	3,27	1,272	,384

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
hlasité – tiché	-4,353	10	,001	-1,091	-1,65	-,53
dlouhé – krátké	-1,336	10	,211	-,455	-1,21	,30
nedůležité – důležité	,711	10	,493	,273	-,58	1,13
stresující – uklidňující	-3,068	10	,012	-,727	-1,26	-,20
pomalé – rychlé	1,077	10	,307	,364	-,39	1,12
negativní – pozitivní	-,319	10	,756	-,091	-,73	,54
vzrůstající - klesající	,559	10	,588	,182	-,54	,91
pasivní – aktivní	3,317	10	,008	1,000	,33	1,67
neužitečné - užitečné	,711	10	,493	,273	-,58	1,13

## Oddělení D1

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hlasité – tiché	9	1,89	,782	,261
dlouhé – krátké	9	2,67	,707	,236
nedůležité – důležité	9	3,44	,882	,294
stresující – uklidňující	9	2,22	,972	,324
pomalé – rychlé	9	3,33	,500	,167
negativní – pozitivní	9	2,67	1,323	,441
vzrůstající - klesající	9	3,11	,928	,309
pasivní – aktivní	9	3,33	,500	,167
neužitečné - užitečné	9	3,00	1,323	,441

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
hlasité – tiché	-4,264	8	,003	-1,111	-1,71	-,51
dlouhé – krátké	-1,414	8	,195	-,333	-,88	,21
nedůležité – důležité	1,512	8	,169	,444	-,23	1,12
stresující – uklidňující	-2,401	8	,043	-,778	-1,52	-,03
pomalé – rychlé	2,000	8	,081	,333	-,05	,72
negativní – pozitivní	-,756	8	,471	-,333	-1,35	,68
vzrůstající - klesající	,359	8	,729	,111	-,60	,82
pasivní – aktivní	2,000	8	,081	,333	-,05	,72
neužitečné - užitečné	,000	8	1,000	,000	-1,02	1,02

## Oddělení D2

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hlasité – tiché	13	2,08	,862	,239
dlouhé – krátké	13	2,69	,630	,175
nedůležité – důležité	13	3,15	,801	,222
stresující – uklidňující	13	2,08	1,115	,309
pomalé – rychlé	13	2,77	,599	,166
negativní – pozitivní	13	3,15	,555	,154
vzrůstající - klesající	13	2,69	,855	,237
pasivní – aktivní	13	3,38	,650	,180
neužitečné - užitečné	13	2,69	,751	,208

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
hlasité – tiché	-3,860	12	,002	-,923	-1,44	-,40
dlouhé – krátké	-1,760	12	,104	-,308	-,69	,07
nedůležité – důležité	,693	12	,502	,154	-,33	,64
stresující – uklidňující	-2,984	12	,011	-,923	-1,60	-,25
pomalé – rychlé	-1,389	12	,190	-,231	-,59	,13
negativní – pozitivní	1,000	12	,337	,154	-,18	,49
vzrůstající - klesající	-1,298	12	,219	-,308	-,82	,21
pasivní – aktivní	2,132	12	,054	,385	,00	,78
neužitečné - užitečné	-1,477	12	,165	-,308	-,76	,15

## Příloha č. 20: T–test: kognitivní složka

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
1 ot	50	1,06	,867	,123
2 ot	50	1,94	,240	,034
3 ot	50	,60	,857	,121
4 ot	50	1,90	,416	,059
5 ot	50	1,72	,573	,081
6 ot	50	,90	,863	,122

**One-Sample Test**

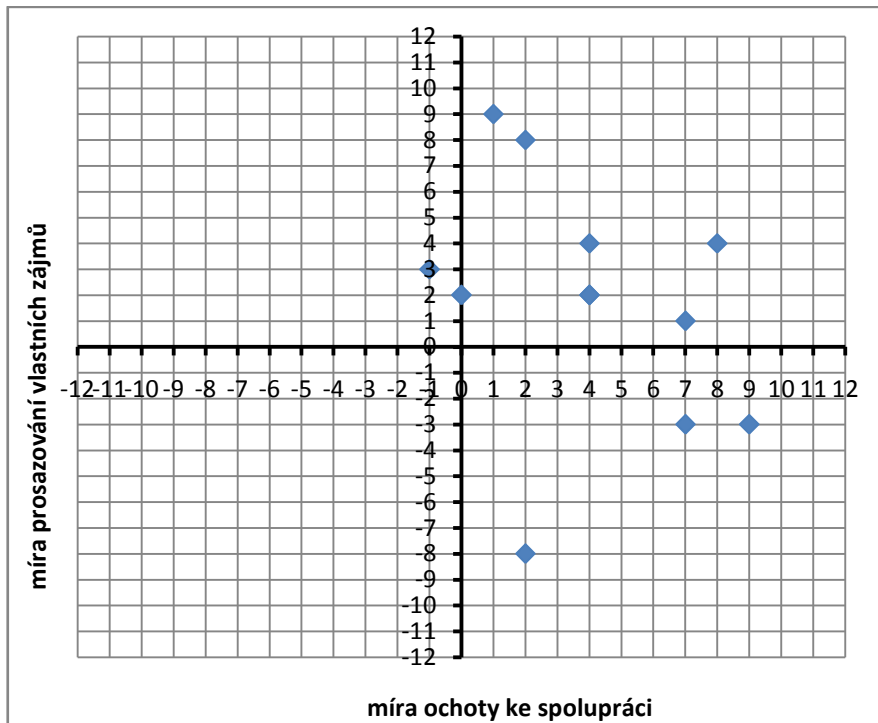
	Test Value = 1					
					95% Confidence Interval oftheDifference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
1 ot	,489	49	,627	,060	-,19	,31
2 ot	27,707	49	,000	,940	,87	1,01
3 ot	-3,300	49	,002	-,400	-,64	-,16
4 ot	15,280	49	,000	,900	,78	1,02
5 ot	8,887	49	,000	,720	,56	,88
6 ot	-,819	49	,417	-,100	-,35	,15

## Příloha č. 21: Bodové vyhodnocení Thomasova modelu

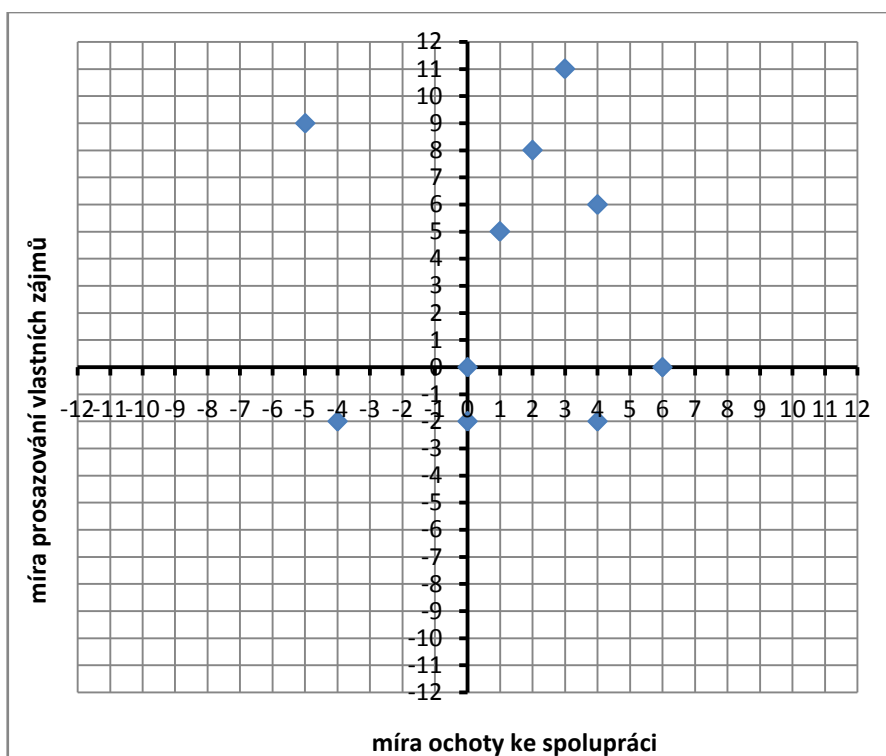
	ŽRALOK	ŽELVA	MEDVÍDEK	SOVA	LIŠKA	OSA X		OSA Y	
<b>1</b>	A			B		-1	1	0	0
<b>2</b>			A		B	1	0	-1	0
<b>3</b>	B	A				0	0	1	-1
<b>4</b>		B		A		-1	1	-1	1
<b>5</b>	A				B	-1	0	1	0
<b>6</b>			B	A		0	0	-1	1
<b>7</b>		B			A	-1	0	-1	0
<b>8</b>	B		A			-1	1	1	-1
<b>9</b>		A	B			-1	1	0	0
<b>10</b>	A		B			-1	1	1	-1
<b>11</b>				B	A	1	0	1	0
<b>12</b>	B			A		-1	1	0	0
<b>13</b>		A			B	-1	0	-1	0
<b>14</b>	B				A	-1	0	1	0
<b>15</b>		B	A			-1	1	0	0
<b>16</b>		A		B		-1	1	-1	1
<b>17</b>	A	B				0	0	1	-1
<b>18</b>			B		A	1	0	-1	0
<b>19</b>				A	B	1	0	1	0
<b>20</b>			A	B		0	0	-1	1

## Příloha č. 22: Umístění respondentů na Thomasově modelu podle společností

### Společnost A

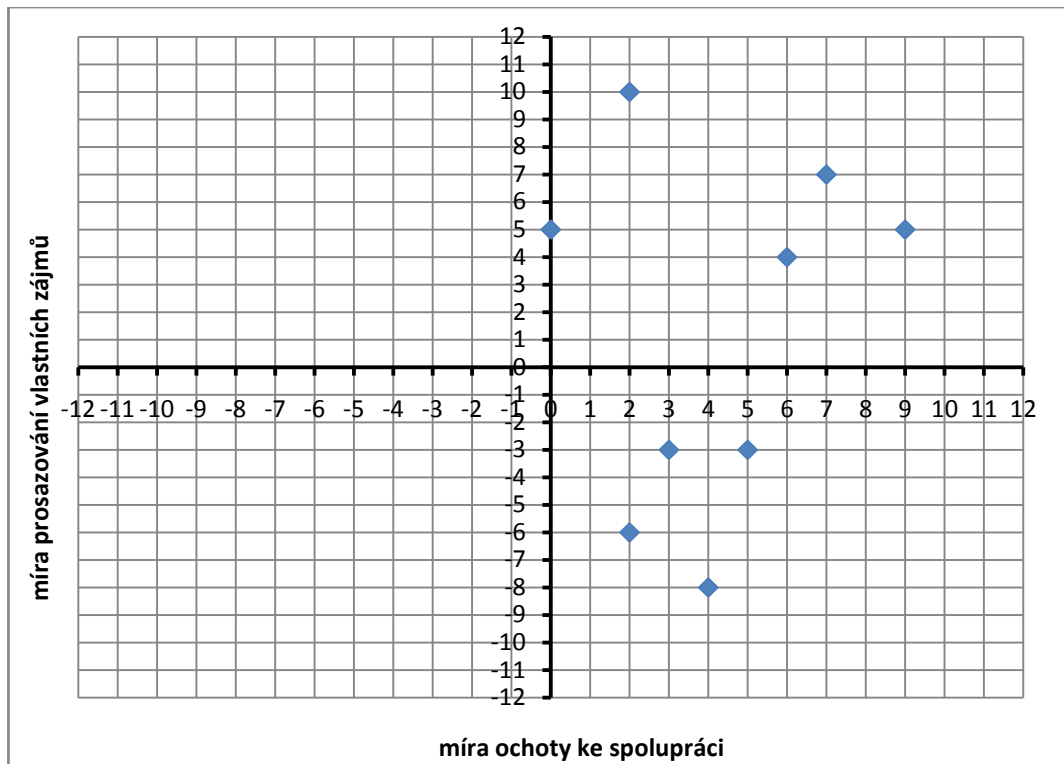


### Společnost C

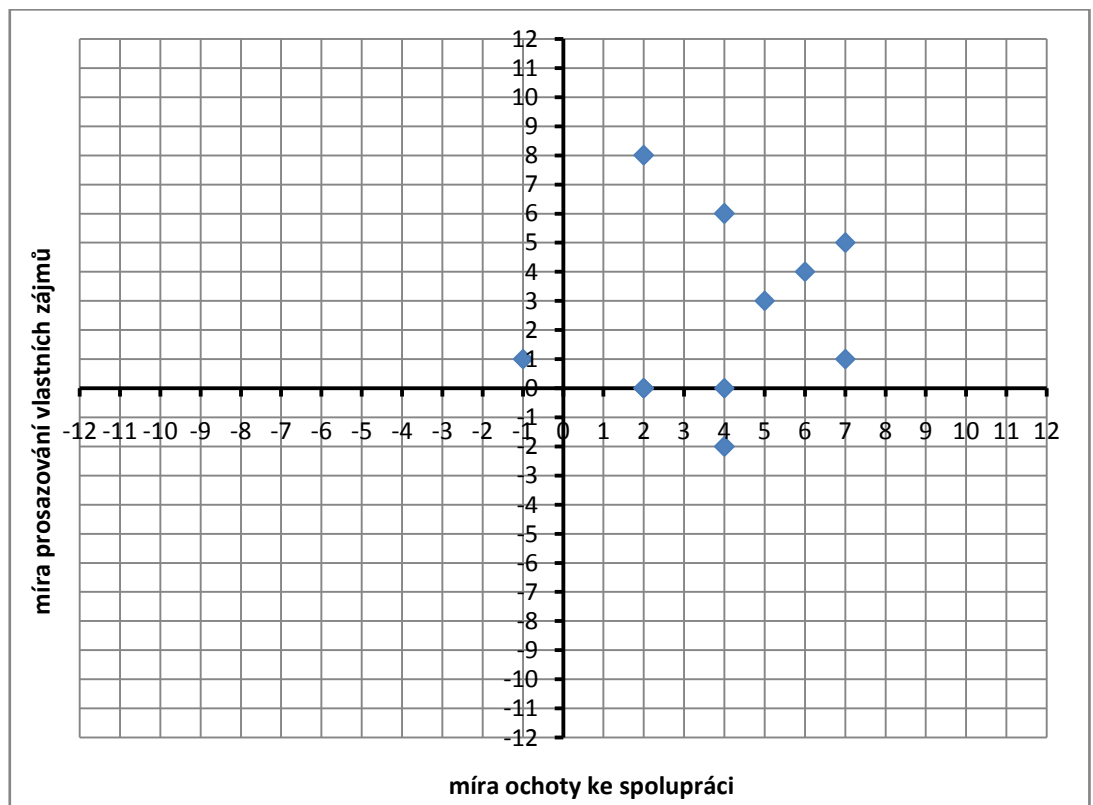




Oddělení D1

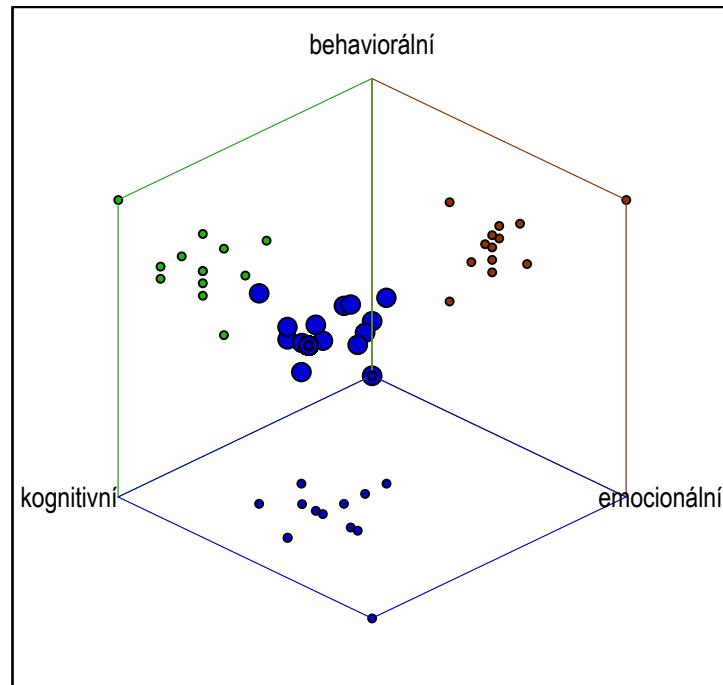


Oddělení D2

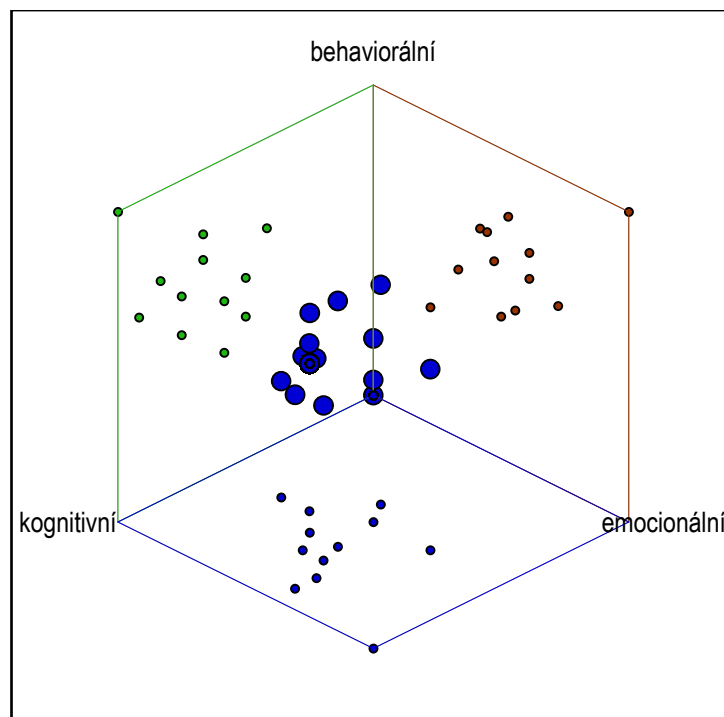


**Příloha č. 23: Grafické znázornění umístění respondentů na škálách postoje ke konfliktům**

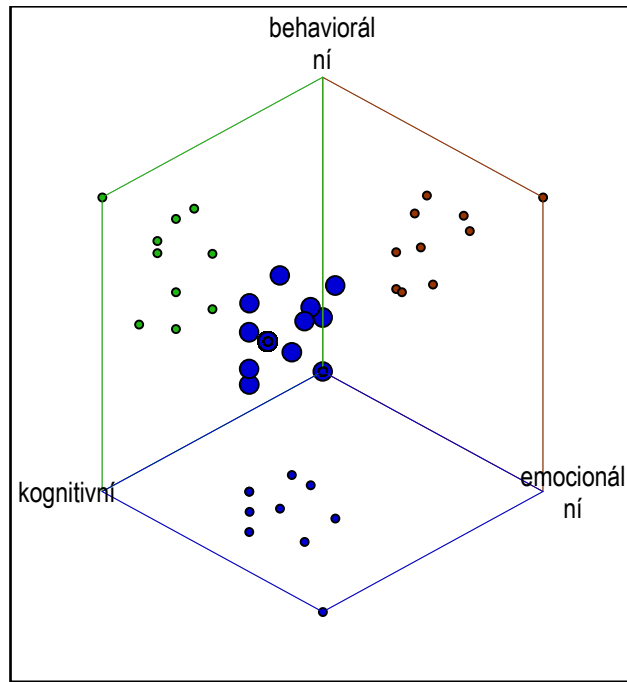
Společnost A



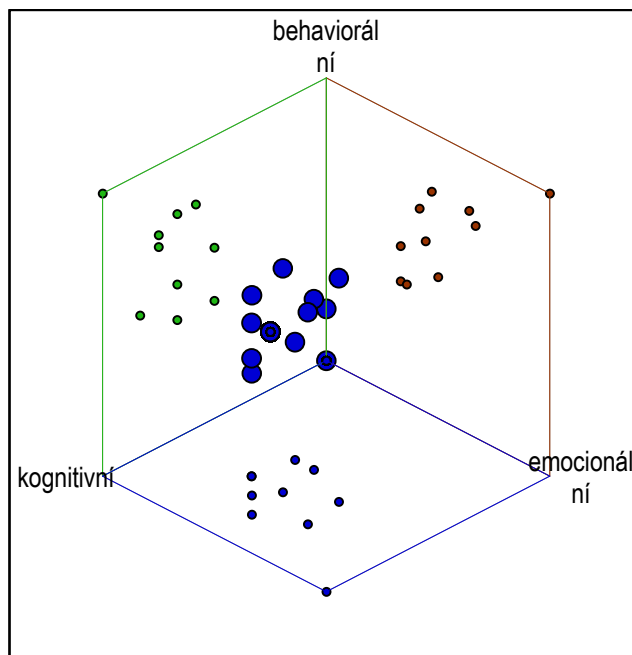
Společnost C



Oddělení D1



Oddělení D2



**Příloha č. 24: Párový T–test: rozdílnost postoje ke konfliktům a typu, kterým se respondent charakterizoval**

**PairedSamplesStatistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Pair 1 typK	2,9048	42	,29710	,04584
VI4 respondent	2,86	42	,783	,121

**PairedSamplesCorrelations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 typK& VI4 respondent	42	,045	,778

	PairedDifferences				
	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean	95% Confidence Interval oftheDifference	
				Lower	Upper
Pair 1 typK - VI4 respondent	,04762	,82499	,12730	-,20947	,30470

	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	,374	41	,710

**Příloha č. 25: Kruskal–Wallis test: Postoj ke konfliktům podle hodnocení vztahů na pracovišti a podle schopnosti umět řešit konflikty.**

**Ranks**

V charakteristika vztahů na pracovišti	N	Mean Rank
Index K přátelská atmosféra	22	23,91
dobrá spolupráce bez osobní blízkosti	20	24,85
chladné vztahy	4	14,50
Total	46	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	typK
Chi-Square	6,951
df	2
Asymp. Sig.	,031

a. KruskalWallis Test

b. GroupingVariable: V

charakteristika vztahů na pracovišti

**Ranks**

VIII jak umí řešit konflikty	N	Mean Rank
Index K rozhodně umí	4	14,50
spíše umí	31	26,00
ani ani	9	20,89
spíše neumí	2	14,50
Total	46	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	typK
Chi-Square	14,146
df	3
Asymp. Sig.	,003

a. KruskalWallis Test

b. GroupingVariable: VIII

jak umí řešit konflikty