

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě**

Types of conflicts and their causes in the organisation

Tereza Kolingerová

Plzeň 2014

*Originál (kopie) zadání BP/DP*

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití odborné literatury a pramenů uvedených v příložené bibliografii.

.....

podpis

V Plzni dne 31. 3.2014

Tereza Kolingerová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Janě Dvořákové za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Lucii Ball a Mgr. Haně Michalové ze společnosti Hunter Douglas Kadaň s.r.o. za pomoc a spolupráci při zpracovávání praktické části.

A v neposlední řadě děkuji své rodině za trpělivost a podporu, kterou mě v průběhu mých studií zahrnovala.

## OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>5</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Představení podniku</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Důvody výběru</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Základní údaje</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Historie</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Zaměření podniku a produkty</b> .....	<b>11</b>
1.4.1 Funkcionální produkty .....	11
1.4.2 Dekorativní produkty .....	11
<b>1.5 Okolí podniku a konkurence</b> .....	<b>12</b>
<b>1.6 Organizační struktura</b> .....	<b>13</b>
<b>1.7 Analýza podniku</b> .....	<b>14</b>
<b>1.8 SWOT analýza</b> .....	<b>15</b>
<b>1.9 Plánování v podniku</b> .....	<b>16</b>
<b>2. Teoretická část</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Definice konfliktu</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Typy konfliktů:</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 Typy konfliktů obecně: .....	18
2.2.2 Typy pracovních konfliktů.....	19
<b>2.3 Zdroje konfliktů</b> .....	<b>20</b>
2.3.1 Zdroje konfliktů obecně.....	20
2.3.2 Zdroje konfliktů v práci manažerů.....	21
<b>2.4 Styly řešení konfliktů</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5 Důsledky konfliktů</b> .....	<b>24</b>
2.5.1 Důsledky konfliktu pro pracovníky .....	24
2.5.2 Důsledky pracovních konfliktů pro organizace .....	24
<b>2.6 Řešení konfliktů</b> .....	<b>25</b>
2.6.1 Řešení konfliktů v zaměstnání .....	25
2.6.2 Šest kroků při řešení konfliktů.....	26
2.6.3 Efektivnost systému řešení konfliktů vyžaduje tato čtyři kritéria: .....	26
<b>2.7 Prevence konfliktů</b> .....	<b>27</b>

<b>3. Praktická část.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Reference zaměstnanců .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Metoda dotazníkového šetření.....</b>	<b>28</b>
3.2.1 Struktura dotazníku.....	28
3.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	29
<b>4. Navrhovaná opatření.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Školení vedoucích pracovníků .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 Zdůvodnění volby .....	44
4.1.2 Druh školení.....	45
4.1.3 Organizace školení.....	46
4.1.4 Ukázkový harmonogram školení .....	47
<b>4.2 Dotazníkové šetření vedoucích pracovníků (mistrů).....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Zdůvodnění volby .....	49
4.2.2 Charakteristika dotazníku .....	49
4.2.3 Návrh dotazníku.....	50
4.2.4 Uskutečnění dotazníkového šetření .....	51
<b>4.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....</b>	<b>52</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použitých internetových zdrojů.....</b>	<b>58</b>
<b>Příloha A</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

## Úvod

Předkládaná práce je zaměřena na konflikty, a to především na konflikty podnikové. Toto téma jsem zvolila, jelikož se mi jeví jako velice zajímavé, a to především protože se s touto problematikou setkává každý z nás takřka denně, neboť konflikty jsou silně spjaty s mezilidskými vztahy.

Základní problém však nastává při jejich řešení. Ne každý umí konflikty (ať už se jedná o zde zmiňované pracovní či jakékoli jiné) řešit a zvládat vhodným a rozumným způsobem. Následky pak mohou být velmi nepříjemné jak pro jedince samotného, tak pro organizaci. Jelikož v zaměstnání trávíme podstatnou část našich životů, neměli bychom do ní chodit s odporem, obavami či snad dokonce strachem, neboť tento jev by se pak mohl snadno odrazit i v našich osobních životech.

Cílem práce je analýza konfliktů v konkrétním podniku a navržení vhodných opatření. Pro analýzu konfliktů jsem využila metody dotazníkového šetření. Toto šetření jsem realizovala u náhodně vybraných zaměstnanců podniku.

Pro zpracování bakalářské práce jsem zvolila podnik Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. Jedná se o výrobní podnik v oblasti, kde žiji. Důvodů, proč jsem ho zvolila, je několik. Prvním důvodem byla možnost nahlédnout do chodu velké a prosperující společnosti. Za velkou výhodou jsem také považovala fakt, že společnost se podílí na projektu UNIPRANET. Tudiž aktivně spolupracuje se studenty Západočeské univerzity. Dále mne při rozhodování ovlivnila skutečnost, že v podniku pracuje mnoho mých známých a přátel, kteří mi tak mohli sdělit své poznatky a názory.

Celou práci jsem rozdělila do čtyř částí. První oddíl se zabývá vybraným podnikem. Dozvíte se základní informace o podniku, produkty, jež vyrábí, cíle, silné a slabé stránky a další. V druhém oddílu jsem charakterizovala konflikty z teoretického hlediska. Za pomoci odborné literatury jsem vymezila různé definice konfliktů, jejich dělení, časté zdroje konfliktů v podniku a v neposlední řadě také jejich možná řešení. Třetí oddíl se týká aplikace teorie do praxe. Obsahuje konkrétní šetření v podniku a podrobné rozebrání jednotlivých dotazníkových otázek. Na základě výstupu z šetření ve třetí části jsem mohla sestavit část čtvrtou. Zde jsem se snažila navrhnout možná řešení, která by pro podnik byla přínosná.

Ze studia odborné literatury již vím, že není v lidských silách konfliktům zcela zabránit. Ovšem na základě těchto navržených opatření lze jejich vznik eliminovat a zmírnit tak negativní dopady, které konflikty nepochybně vyvolávají.

Proto věřím, že tato práce bude do budoucna přínosem nejen pro zde uvedený podnik, ale i pro mě samotnou či ostatní čtenáře této bakalářské práce.



## 1. Představení podniku

### 1.1 Důvody výběru

Pro vypracování své bakalářské práce jsem zvolila společnost s názvem Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. Důvodů, proč jsem si zvolila právě tento podnik, je několik. Jedním z důvodů je především to, že se jedná o významný výrobní podnik, prosperující v oblasti, kde žiji. Dalším důvodem je, že v tomto podniku pracuje několik mých známých a přátel, a to jak na plný pracovní úvazek, tak i na letní brigádu. Díky tomu jsem měla možnost získat od nich informace a jejich názory týkající se práce v tomto podniku. Jako další výhoda se mi jevil fakt, že tato společnost je zapojena v projektu UNIPRANET, tudíž sama navrhuje témata bakalářských prací, která by chtěla zpracovat, a ochotně se studenty spolupracuje při jejich tvorbě.

### 1.2 Základní údaje

Obchodní jméno:	Hunter Douglas Kadaň, s.r.o.
IČO:	64938 468
DIČ:	CZ64938 468
Sídlo:	Kadaň, Tušimice 15, Okres Chomutov, PSČ 432 01
Den zápisu do OR:	12. prosince 1995
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání dle OR:	výroba a kompletace žaluzií koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Zapísovaný základní kapitál:	150 000Kč
Statutární orgán:	Jan Dirk Waiboer

[14]

### **1.3 Historie**

„HUNTER DOUGLAS Europe, holandský podnik se sídlem v Rotterdamu, se krátce po změně politických poměrů etabloval v Neukirchenu u Chemnitzu, poblíž místa, kde rodina Sonnenbergova s úspěchem vyráběla již před druhou světovou válkou. Na území firmy Solan GmbH, v jedné výrobní hale a na malé kancelářské ploše zahájil podnik HUNTER DOUGLAS Produktionsgesellschaft GmbH dne 01. 01. 1992 svou výrobní činnost.

Hans Böhm, první jednatel, začínal s 58 výrobními a 17 technickými zaměstnanci vyrábět dekorativní a funkcionální výrobky pod tržní značkou "Luxaflex" známou po celém světě. Vyráběly se rozměrově přesné produkty z rozsáhlého programu vybavení oken v 50 různých barevných odstínech podle speciálních přání konečného zákazníka. Zakázky byly přijímány stejně jako dnes, od konečného zákazníka přes specializovaný obchod a od velkoobchodníků. První velkoobchodníci, nabyvatelé licence firmy HUNTER DOUGLAS EUROPE, prodávali produkty Luxaflex na německém trhu.

V letech 1993, 1994 a 1995 vyráběla firma HDP stínící techniku pro stále více zákazníků podniku HUNTER DOUGLAS z Holandska, Rakouska, Švýcarska, Skandinávie a Česka. Avšak i menší firmy kupovaly produkty z Luxaflexu a později i produkty z kolekce Sunway, která byla nově uvedena na trh. Tato kolekce obsahuje produkty, které jsou umístěny v segmentu nízkých cen.

V roce 1995 byla v době působení jednatelů Heinera Sandera a Franz-Petera Dobbelsteina vyhledána a vybudována výrobní v Česku. Byla založena společnost Hunter Douglas Kadaň, s.r.o.“ [13]

## 1.4 Zaměření podniku a produkty

Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. je součástí koncernu a funguje jako závod na výrobu stínící techniky (rolet a žaluzií) z různých materiálů. Počet ročně vyrobených kusů se již několik let stabilně pohybuje kolem 400 000 ks. A pro rok 2014 je naplánováno dokonce o polovinu více, tedy 600 000 ks. Celkové se výroba dělí na funkcionální a dekorativní produkty.

### 1.4.1 Funkcionální produkty

Jsou zpravidla umístěvané zvenku okna a slouží nejen jako ochrana před sluncem, ale často i jako ochrana před povětrnostními podmínkami. Jedná se tedy o odolné materiály jako například hliník, velmi pevná pogumovaná látka, síť proti hmyzu utkané z jemných drátků a podobně.

Produkty:

- *venkovní žaluzie* – vyráběné z odolných materiálů jako je například hliník
- *venkovní rolety* - slouží i jako termoizolace oken, nepropustí dovnitř ani sluneční světlo ani teplo, k výrobě těchto venkovních rolet se využívá látka se speciálním pogumováním
- *sítě proti hmyzu* – vyrábějí se jak klasické "desky" do oken a dveří, tak i shrnovací sítě (jsou skládané jako harmonika a nemusí tak být před oknem vidět).

### 1.4.2 Dekorativní produkty

Jsou umístěvány vždy zevnitř okna a slouží výhradně k zastínění či dekoraci. Vyrábějí se z látky, hliníku či dřeva.

Produkty:

- *Horizontální žaluzie* - klasické hliníkové horizontální lamely (cca 2 cm široké)
- *Dřevěné žaluzie* - klasické dřevěné lamely v mnoha barevných provedeních
- *Rolety* – jsou látkové - dělají se i ve střešní variantě (uchycené nahoře i dole v okně)
- *Plissé* - látkové skládané žaluzie ("harmoniky"). Vyrábí se v mnoha barvách a materiálech.

- *Římské rolety* - klasická látková plátna, která se při vytahování rolety skládají do "faldiček". Tento produkt slouží především k dekoraci, neboť v současné době existuje nespočetné množství látek, vzorů a celkově designových nápadů

- *Facetty* - základem je látkové plátno a na něm se vodorovně střídají zhruba dva centimetry široké pruhy neprůhledné látky a 2cm široké pruhy síťky. Oba kusy této látky jsou před sebou a nastavuje se jejich překrytí. Buď je roleta nastavena tak, že je zcela průhledná nebo stíní.

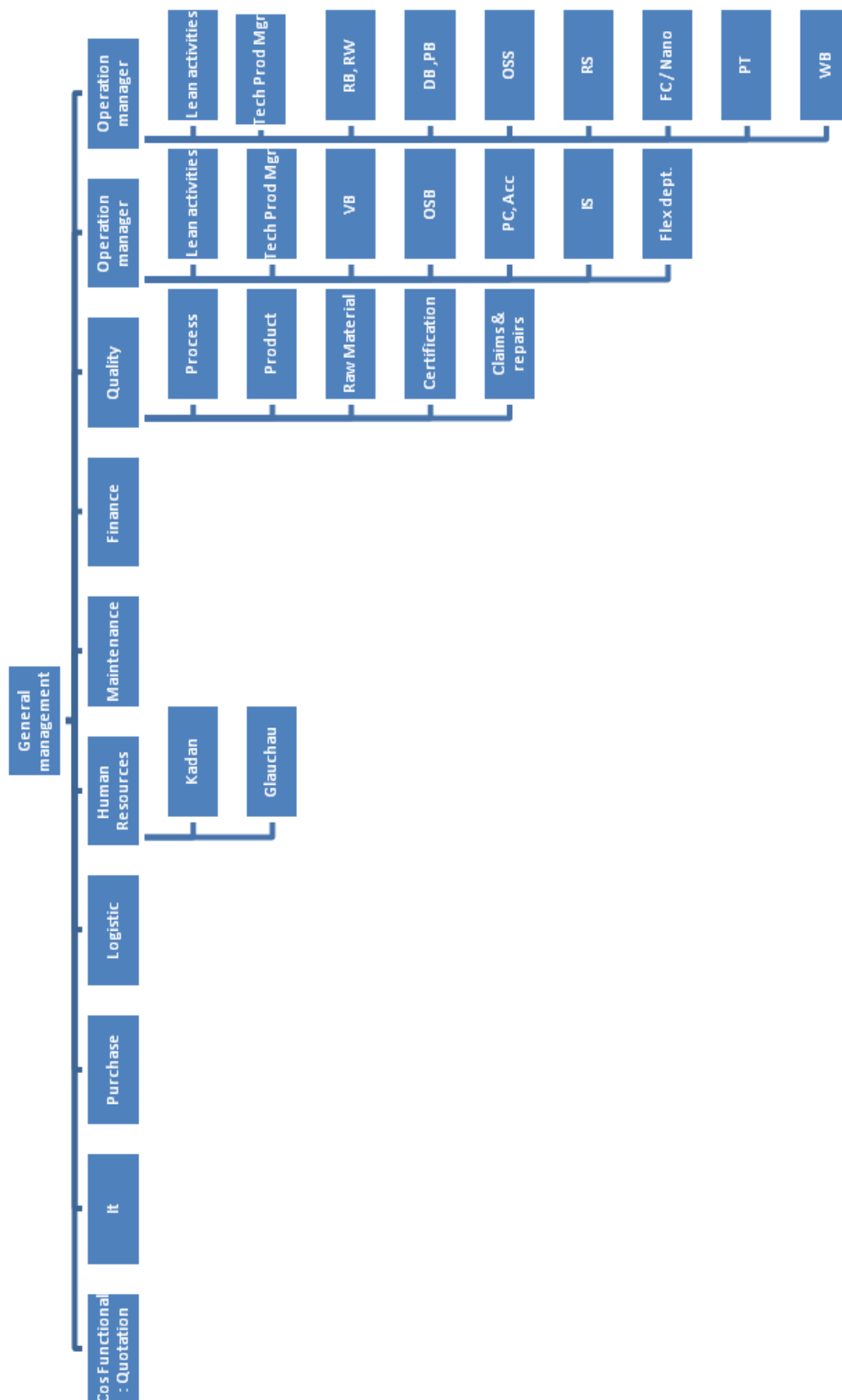
### 1.5 Okolí podniku a konkurence

Společnost Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. je mezinárodní koncern, působící celosvětově ve více než 100 zemích a zaměstnává přibližně 16 500 zaměstnanců.

V rámci České republiky nemá tento podnik v oblasti stínící techniky žádné sobě velikostí a kvalitou rovné podniky. Vyskytuje se zde pouze velmi nízká konkurence ze stran především malých a středních podniků. V zahraničí je oproti tomu konkurence celkem vysoká, proto se podnik snaží zvýšit svou konkurenceschopnost tím, že klade důraz především na kvalitu a bezpečnost práce. Velkým krokem k vytyčenému cíli bylo loňské spuštění projektu: „*Rozvoj 3P – společně k Podpoře odbornosti zaměstnanců, Příležitostem rovných pro ženy i muže a Posílení konkurenceschopnosti*“

„Tento projekt je financován z prostředků EU, Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Projekt je realizován v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci výzvy číslo 94, jejímž poskytovatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Účelem dotace je odborné vzdělávání zaměstnanců zaměřené zejména na prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace; vzdělávání v oblasti klíčových dovedností, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost na trhu práce. Cílem projektu je proškolit v období dvou let zaměstnance v klíčových aktivitách – efektivní řízení výroby a logistika, hospodárná firma a spokojený zákazník, účinné řízení lidských zdrojů a personalistika; zvýšit odbornou kvalifikaci manažerů a technických pracovníků v oblasti obchodní angličtiny se zaměřením na odbornou terminologii. V neposlední řadě pak zakomponovat rovné příležitosti žen a mužů do našich interních dokumentů.“ [12]

## 1.6 Organizační struktura



Zdroj: Hunter Douglas Kadaň, s.r.o., 2014

## 1.7 Analýza podniku

Detailní analýza tohoto podniku by byla více než rozsáhlá, proto jsem se rozhodla vybrat pouze nejdůležitější informace charakterizující postavení společnosti.

Z hlediska počtu zaměstnanců, který se v současné době pohybuje kolem 450 lidí, lze Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. zařadit mezi velké podniky. To, že se jedná o stabilní podnik, je doloženo výsledky hospodaření. Ty za posledních více než pět let vykazují kladný účetní hospodářský výsledek, a to stabilně přes 10 000 Kč.

Výhody:

- velmi dobrá tradice výrobního závodu v této oblasti (tzn. okres Chomutov)
- velmi vysoká kvalita výrobků
- stabilní tým zaučených a flexibilních pracovníků, jež dodržují dodací termíny
- jedná se o flexibilní montážní závod, vzhledem k požadavkům mateřské firmy
- plán sociálních výhod pro zaměstnance

Nevýhody:

- nedostatek volné kvalitní pracovní síly
- komplikovanější dopravní podmínky ve vztahu k západní Evropě

Strategické cíle podniku (rok 2013):

- zlepšování kvality výroby a plnění dodacích termínů
- permanentně zlepšovat produktivitu práce
- být nejkvalitnějším dodavatelem žaluzií v Evropě
- zvýšit flexibilitu v kapacitě výroby v závislosti na změnách požadavků trhu
- nepřetržitě hledat úspory v nákladech
- zaměřit se na výrobu hotových výrobků [14]

## 1.8 SWOT analýza

Obrázek č. 1: SWOT analýza

<b>SWOT analýza</b>		
	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Velmi vysoká kvalita výrobků</li> <li>*Stabilní kvalifikovaný personál</li> <li>*Dobrá tradice této oblasti</li> <li>*Vzdělávání zaměstnanců</li> <li>*Flexibilní montážní závod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nedostatek volné kvalifikované síly v okolí</li> <li>*Nerovnoměrnost zakázek</li> </ul>
	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Plánované rozšíření výroby</li> <li>*Vyšší uplatnění výrobků na trhu ČR</li> <li>*Proniknutí na další trhy ve světě</li> <li>*Nová technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nová konkurence v oboru v ČR</li> <li>*Změna legislativy</li> <li>*Neustálý růst cen energií</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na obrázku výše můžete vidět silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Mezi silné stránky patří především vysoká kvalita výrobků, neboť díky kvalitě jsou výrobky společnosti Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. úspěšné především na zahraničních trzích. Na trhu ČR zatím společnost velké uplatnění nenašla, a to především kvůli ceně produktů, která je na poměry naší republiky vysoká. Proto si společnost vytyčila cíl, do budoucna zaujmout nejen náš (domácí) trh, ale i další zahraniční trhy. Dalšími silnými stránkami je stabilní kvalifikovaný personál, který je v současné době školen v rámci již zmiňovaného projektu *Rozvoj 3P*. Vysoká flexibilita montážního závodu, především co se týče velikosti zakázek, je schopna uspokojit nárazově i větší množství zakázek než obvykle. Tato skutečnost zároveň patří i mezi slabé stránky. Vysoké výkyvy v zakázkách způsobují, že někdy je nutné zavádět přesčasové směny a naopak někdy jsou pracovníci posíláni domů či na jiné haly kvůli nedostatku práce. Hrozby by mohla představovat změna legislativy (například daní) či neustálý růst cen energií, které podstatně zvyšují náklady společnosti. Velkou hrozbou pro podnik by byl také vstup konkurence na území ČR. V současné době zde neexistuje podnik, který by mohl společnosti Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. konkurovat ať už velikostí, kvalitou či sortimentem.

## **1.9 Plánování v podniku**

Základem pro plánování je v podniku roční plán předpokládané výroby (Budget). Sestavování tohoto plánu probíhá každý rok zhruba v měsíci říjnu. Udává představu, jaký objem produkce může podnik během roku očekávat a která oddělení budou nejvíce vytižena. Na základě těchto informací je sestavován personální plán, který pokryje výrobu.

Sestavování plánů probíhá pod vedením vrcholného managementu výrobního závodu. Podílí se i generální ředitel a finanční manager, kteří souběžně s klasickým plánem vytváří finanční plán. Všechny plány poté schvaluje centrála v Rotterdamu.

Následně pak plánovači sestavují plány na operativní úrovni. Konkrétně se jedná o týdenní plány výroby. Tyto plány jsou sestavovány na základě zadaných zakázek v zakázkovém systému Plato. Odběratelé, kteří jsou zprostředkovatelé mezi firmou a koncovým zákazníkem, zadávají požadavky na výrobu přímo do tohoto systému Plato. Každý den dochází k synchronizaci dat z tohoto systému, a tudíž je možné, že se i týdenní plán může ještě v průběhu týdne drobně měnit.



## 2. Teoretická část

### 2.1 Definice konfliktu

Konflikt je součástí každodenního života všech organizačních uskupení. Eliminace konfliktů v organizacích prakticky není reální, ale ani žádoucí. Nejen že by mohlo dojít k stagnaci celé organizace, ale i ke ztrátě schopnosti pružně reagovat na změny. Samozřejmě nelze tvrdit, že konflikty vždy přináší konstruktivní změny. Manažeři se při svých praxích setkávají s řadou dysfunkčních jevů, které jsou původcem interpersonálních konfliktů jako například neochota ke spolupráci, nízká motivovanost, soupeření pracovních týmů, zhoršení sociálního i pracovního klimatu. Nemělo by se tedy jednat o snahu vyhnout se konfliktům, ale snažit se o minimalizaci jejich negativních důsledků. [3]

„Slovo konflikt vzniklo z latinského slova conflictus, což znamená srážka. Předpona con znamená spolu nebo s něčím, kořen je odvozen od slovesa fligo neboli udeřit, uhodit, zasáhnout. Konflikt bychom tedy mohli chápat jako vzájemnou srážku s někým, zasahování či zápolení. [4]

„Konflikt je situace, v níž nastávají nekompatibilní aktivity. Aktivita, která je nekompatibilní s jinou, brání, znesnadňuje, přináší obtíže, zraňuje nebo jiným způsobem ji činí méně účinnou.“ [6, s. 7]

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů.“ [4, s. 12]

Lidé konflikty vnímají jako něco nepříjemného nebo stresujícího. Bez nich by však nemohl nastat žádný vývoj a ne vždy musí být konflikt negativní záležitostí. Nové a lepší lze prosadit pouze v případě dostatečného množství argumentů, které předčí staré a neefektivní. [8]

## 2.2 Typy konfliktů:

### 2.2.1 Typy konfliktů obecně:

**Konflikty lze dělit podle toho, do jaké míry se na nich lidé podílejí:**

*Extrapersonální* – lidé nejsou přímými účastníky, mohou jimi být zvířata či jevy zcela „anorganické“, například vpád horkého magmatu do chladné vody oceánu.

*Interpersonální* - klasické spory mezi lidmi či skupinkami lidí, například konflikty manželské, politické, obchodní, sousedské, mezinárodní,...

*Intrapersonální* – působí v psychice jednotlivců, například naše svědomí, konflikt rolí, které v životě hrajeme, a jiné. [10]

**Dále podle toho, čeho se konflikt týká:**

*Konflikty představ* – vznikají tehdy, jestliže existují rozdíly mezi tím, jak lidé vnímají konkrétní situaci, a tím, co si z ní zapamatují.

*Konflikty názorů* – vznikají tím, že jedinci odlišně hodnotí jednotlivé skutečnosti a odlišně je interpretují

*Konflikty postojů* – vznikají z důvodu, že každý jedinec má odlišné tendence a přístupy k jednání v obdobných situacích.

*Konflikty zájmů* – vyjadřují rozdílně až protikladně vynaložené úsilí jednotlivých účastníků komunikace za účelem dosažení uspokojení jejich potřeb.

Základním problémem konfliktů vzhledem ke komunikaci je, že v konfliktních situacích dochází k potlačení racionálního jednání emocionálními reakcemi.

**Projevit se může:**

- v argumentaci, která přestává obsahovat logiku,
- ve snižování respektu vůči autoritě,
- ztrátou sebekontroly,
- narušenou či neadekvátní konverzací (překřikování a okřikování, výhrůžky, urážky).

Existuje mnoho lidí, kteří se do konfliktních situací aktivně zapojují, ovšem pro většinu jsou konfliktní situace provázeny negativními emocionálními prožitky. [3]

## 2.2.2 Typy pracovních konfliktů

Pracovní konflikty dle Čakrta dělíme do dvou skupin:

**Osobní konflikty.** Osobní konflikt se odehrává mezi dvěma účastníky, kteří své činy vnímají jako vzájemné soupeření o daný cíl. Zpravidla se jedná o nesoulad cílů, postojů, hodnot a postupů. Příčinou konfliktu může být:

*Nedorozumění* – o nedorozumění se jedná tehdy, je-li počínání jednoho vnímáno druhým jinak, než bylo zamýšleno.

*Lhaní* - jedná se o jeden z nejčastějších zdrojů. Pokud člověk není upřímný, dříve či později musí ke konfliktu zákonitě dojít.

*Nedbalost* – drtivá většina konfliktů vzniká „pouhým“ zanedbáním něčeho, co od nás druhý očekával.

*Záměr* – někdy lidé svou činností situaci ještě zhorší, ač jejich záměr a úmysl byl dobrý.

*Nejasné hranice „osobního prostoru“* – pokud nejsme schopni ostatním přesně stanovit hranice (co chceme a co nechceme), mohlo by opět dojít ke konfliktu.

*Strach* – pocit ohrožení, obavy, strach z odplaty.

*Postranní úmysly* – jedná se o situaci, kdy má člověk zájem na něčem, co nechce před druhým odhalit nebo přiznat.

**Meziskupinové konflikty.** Tento konflikt potřebuje ke svému vzniku tři složky, a to skupinovou identifikaci, pozorovatelné rozdíly mezi skupinami a nakonec frustraci.

V první fázi se jedná o situaci, kdy místa, úkoly a činnosti jednotlivých skupin jsou dána. Ve druhé fázi se skupiny zaměstnanců začnou mezi sebou porovnávat. Může jít o vzdělání, pracovní prostředí, výhody jiných skupin, oceňování a jiné. Následuje frustrace a pocit, že nelze dosáhnout výsledků, kterých dosáhla druhá skupina. Může dojít k soupeření nebo naopak k rezignaci jedinců. [4]

## 2.3 Zdroje konfliktů

### 2.3.1 Zdroje konfliktů obecně

Konflikty jsou jevem, který doprovází veškeré vztahy i ty pracovní. Mohou vznikat z nejrůznějších příčin, často se však jedná o nedostatky personální práce.

Zdroje konfliktů mohou obecně spočívat:

1. *V osobnosti a sociálním chování jedinců* – zde jde především o „potížisty“, konfliktogenní jedince, chronické lháře, nesnášenlivce, náboženské či politické agitátory, neukázněné a líné jedince.
2. *V nedorozumění* – často vzniká například na základě špatné komunikace, nedostatečného vysvětlení pracovních úkolů, pravidel, povinností,...
3. *V nedostacích personální práce* – jedná se především o nedostatky v získávání a výběru zaměstnanců, nevhodné zařazení, nedostatečné hodnocení a jiné.
4. *Ve stylu vedení lidí v organizaci* – v případě, že převažuje direktivní styl vedení, sklony k byrokracii, nerespektování lidských práv pracovníků a tak dále.
5. *Ve způsobu formování týmů* – charakteristikám osobnosti členů týmu je věnována malá nebo žádná pozornost.
6. *Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur* – změny jsou konány bez ohledu na pracovníky, nejsou informováni a nejsou vyzváni k vyjádření názoru. Důležité jsou rekvalifikace a školení.
7. *V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách* – umístění vyvolává konflikty především zvýhodněním některého pracovníka, někdo je blíže jídelně, jiný skladu a někdo vrátnici, téměř vždy bude někdo nespokojený.
8. *V příčinách nacházejících se mimo organizaci* – jedná se o životní situaci jedince, jeho bytové podmínky, zdraví jeho i rodiny, situace ve společnosti a ekonomice,.... [7]

### 2.3.2 Zdroje konfliktů v práci manažerů

Řídící pracovníci přicházejí do styku s konflikty velice často. Právě oni totiž musejí povětšinou konat nepopulární rozhodnutí. Hlavním zdrojem konfliktů mohou být odlišné hodnoty, postoje, představy a zájmy liniových manažerů nebo členů pluralistických společností.

Zdrojem konfliktů může být:

*Střet hodnot* – liniový manažeři mají pocit, že své pracovníky lze považovat za výrobní činitele, se kterými mohou zacházet a užívat je v souladu s potřebami organizace.

*Různé priority* – každá organizace inklinuje k určitým prioritám, lze uznávat potřebu přidat hodnotu (použitím malého množství vyrábět více) i bez vlivu na pracovníky.

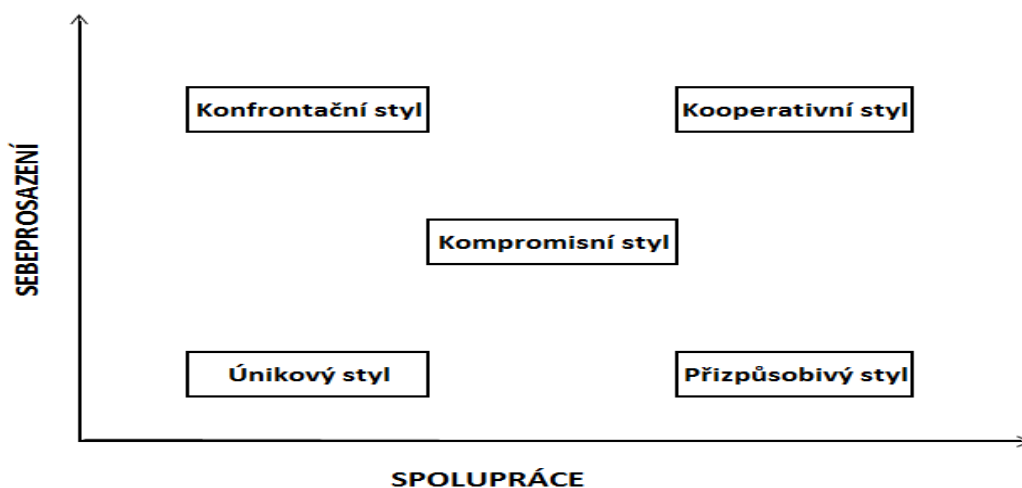
*Svoboda versus kontrola* – silná tendence předávat pravomoci liniovým manažerům by mohla vést k jejich touze po „svobodě“, tedy jednat podle svého uvážení tak, jak jim to vyhovuje. Avšak personalisté chtějí kontrolu, chtějí důsledný a spravedlivý přístup k řízení lidí a uplatňování personální politiky. Konflikt může nastat při příliš tvrdém používání pravomocí.

*Spory* – vzniká zde konflikt mezi odbory a personalisty, kteří jsou vtaženi do procesu vyjednávání. V případě neexistence odborů vzniká problém při řešení stížností. [2]

## 2.4 Styly řešení konfliktů

Úspěšné zvládnutí konfliktů vyžaduje, ať už od manažera, či přímého účastníka řadu komunikačních dovedností. Jedná se například o dovednost aktivního naslouchání, přesvědčování či vyjadřování vlastního názoru. Dále je velmi důležité, jaký styl řešení konfliktu zvolíme, neboť od něj se poté odvíjí celá situace. V odborné literatuře se lze setkat s popisy různých stylů řešení, jedním z nich je model, který rozlišuje **pět stylů zvládnutí konfliktů**. Jednotlivé styly odlišujeme podle toho, v jakém vzájemném vztahu je v nich obsažena péče o druhé či péče a starost o sebe. Do jaké míry jedinec uspokojí své potřeby, se odvíjí od aktivity či pasivity prosazovat osobní záměry. Snaha uspokojovat záměry druhých závisí na tom, zda je jedinec kooperativní či nekooperativní. (viz obrázek 1)

Obrázek č.2: Pět stylů zvládnutí konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 (inspirováno Bedrnová, 2007)

**Únikový styl.** Je charakterizován především nekooperací a nesebeprosazováním. Lidé využívající tento styl se snaží zůstat neutrální, vyhnout se konfliktu úplně, nebo se rozhodnou konflikt nechat „běžet“, respektive mu dají volný průběh. Tento přístup by mohl odrážet averzi k negativním aspektům, které konflikt doprovází (frustrace a napětí). Pokud je tento styl využíván pravidelně, dochází k negativním ohlasům od ostatních. Tento styl však může být za určitých okolností užitečný. Jde o situace, kdy:

- má určitá záležitost minimální význam a nestojí za naši ztrátu času a energie,
- není dostatek času a informací pro zdárné vyřešení situace,
- je jedinec v pozici, ve které nemá moc cokoliv ovlivnit,
- mohou jiné osoby konflikt vyřešit mnohem efektivněji.

**Konfrontační styl.** Lze jej charakterizovat jako sebeprosazující a přitom nekooperativní jednání. Uživatelé se snaží pomocí dominance, nátlaku a vynucování dosáhnout vlastních cílů bez ohledu na ostatní. V určitých situacích může jedinci pomoci dosáhnout individuálního cíle, ovšem je stejně jako únikový styl, negativně vnímán okolím. Lidé preferující tento styl každou situaci vyhodnocují pouze jako **výhra - prohra**. Jiné alternativy je nezajímají. Samozřejmě i u tohoto stylu mohou nastat situace, kdy jeho využití je nezbytné.

**Přízpůsobivý styl.** Typické je kooperativní jednání, které ale není sebeprosazující. Tento styl je často využíván i jako dlouhodobá strategie. Uživatelé tohoto chování jsou okolím hodnoceni velice kladně, zároveň jsou ale vnímáni jako velmi slabí a submisivní partneři, jelikož jde o podvolení se ostatním. Tento styl si také vyžaduje, aby uživatel své pocity buď zakrýval, nebo je naopak přikrášloval. Při dlouhodobějším používání se stává velmi neefektivním. Lze je využívat krátkodobě v situacích, kdy: hrozí emocionální konflikt a lze jej uplatněním toho stylu odvrátit, je vyhnutí se konfliktu velmi důležité, se konflikt týká přímo zúčastněných osob a je těžko řešitelný.

**Kooperační styl.** Lze jej charakterizovat jako sebeprosazující a zároveň spolupracující. Vyjadřuje takový přístup ke konfliktu, který by mohl být charakterizován jako oboustranná výhra. Uživatelé se snaží maximalizovat společné výsledky a jsou často považováni za dynamické osobnosti. Mezi lidmi bývají velice kladně ohodnoceni. Příznivci tohoto stylu se snaží nalézt především původ či příčinu konfliktu a v závěru uspokojit obě dvě strany.

**Kompromisní styl.** Mezi charakteristické rysy patří spolupráce i sebeprosazování. Tento styl je velmi dobrý k řešení konfliktů a je koncipován jako přístup **dej – ber**. Typické pro něj je, že zpravidla obsahuje několik postupných ústupků. Uživatelé tohoto stylu jsou v kolektivu vnímáni velice příznivě. Stav, kdy obě strany jsou částečně uspokojeny, se využívá především v případech, kdy lze dosáhnout oboustranně výhodného řešení. [3]

Konflikty nás obklopují v práci, ale i mimo ni. Nekonečný kolotoč sporů a rozepří vzniká na základě našich rozdílných potřeb, hodnot, očekávání, vjemů a názorů. Nelze hovořit o konfliktech bez komunikace, neboť zhroucená komunikace, tón, kterým hovoříme a jak celkově komunikujeme, jsou častými příčinami našich nedorozumění. [5]

## 2.5 Důsledky konfliktů

### 2.5.1 Důsledky konfliktu pro pracovníky

Každý konflikt má své důsledky a nejinak je tomu i v případě pracovních konfliktů. Lidé si často myslí, že z konfliktní situace mohou vzejít pouze vítězové a poražení, tzv. situace výhra – prohra. Dochází k pocitu, že pokud má jedna strana něco získat, druhá musí zákonitětratit. Ovšem existuje také situace, ze které vyjdou pouze vítězové, situace výhra – výhra, nebo pouze poražení, situace prohra – prohra.

**Vítěz a poražený neboli výhra – prohra.** Jedná se o konflikty ohledně nesporných skutečností, kdy správná odpověď existuje pouze jedna. Nebo by se mohlo jednat o spor o něco, co nelze rozdělit (povýšení, kancelář,...).

**Oba vítězí neboli výhra – výhra.** Výsledkem takové situace je vítězný pocit na obou stranách ze získání požadovaného, aniž by někdo z nich tratil. Těchto výsledků ovšem bývá podstatně méně než předchozích, neboť jsou těžko rozpoznatelné a často se jeví jako konflikty s výsledky výhra – prohra.

**Oba prohrávají neboli prohra – prohra.** Tratí obě strany v případě, že výsledek neuspokojí ani jednu ze stran. Tato situace není výhodná pro nikoho. [4]

### 2.5.2 Důsledky pracovních konfliktů pro organizace

Nikdo nepracuje rád v napjatém prostředí, kde se všichni napadají a soupeří spolu. Ovšem existuje i „zdravá“ míra konfliktu, která by se měla vyskytovat v každé organizaci. Právě nesobecká rivalita či soutěživost motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Nekalé praktiky na pracovišti mohou způsobit vážný problém. Konflikty by mohly vyústit v řadu **negativních jevů** jako například: plýtvání energie špatným směrem, zkreslení úsudků, psychologické důsledky, nedostatečná koordinace a kooperace, nezodpovědné chování, nedůvěra a podezřívavost, stres, osočování, a jiné. Existují také **pozitivní jevy** konfliktů, jedná se o vyjasnění postojů, zviditelnění hodnot, zvýšení kvality rozhodování, zvýšení angažovanosti, posílení produktivity a především zvýšení tvořivosti a výkonů zaměstnanců. [4]



## 2.6 Řešení konfliktů

### 2.6.1 Řešení konfliktů v zaměstnání

Pokud konflikt nastane, je nutné postupovat tak, aby nedošlo k porušení práv zaměstnanců. Důvody vzniku mohou být různé například: porušení kázně, veškeré druhy obtěžování, porušování rovných pracovních příležitostí, mzdy, rozdělování úkolů, školení,...

Existují tři systémy řešení konfliktů:

**Hierarchický systém** – zaměstnanci jsou kontrolováni přímými nadřízenými, kteří jsou četníkem, soudcem a porotou v jedné osobě. Je zde riziko, že úsudek nadřízeného by mohl být zkreslený, subjektivní, chybný a v důsledku neúčinný. Příkladem tohoto systému je politika „otevřených dveří“, kde jsou vytvořeny podmínky k tomu, aby se zaměstnanci svěřili se svými problémy přímým nadřízeným a manažerům, popřípadě pracovníkům ve vyšších funkcích.

**Zaměstnanecký systém** – tento systém oproti hierarchickému systému spoléhá na spolupracovníky nikoliv na nadřízené. Právě na spolupracovnících je danou situaci posoudit a doporučit určitý postup řešení. Existuje mnoho různých druhů tohoto systému.

**Prostředník (ombudsman)** – funkce tohoto systému spočívá v zapojení prostředníka neboli ombudsmana. Tento člověk vyslechne všechny strany a snaží se nalézt řešení, které by bylo pro všechny zúčastněné přijatelné. Management je v tomto systému zapojen pouze na žádost zaměstnance. [9]

### 2.6.2 Šest kroků při řešení konfliktů

Návod, jak by měl manažer při řešení konfliktu postupovat.

1. *Oddělená setkání s aktéry konfliktu.* Ve chvíli, kdy manažer zjistí konflikt, by měl každého účastníka zvlášť vyslechnout. Důležité je problém či konflikt správně definovat, vyjasnit si veškeré okolnosti a vytvořit příznivé podmínky pro klidné řešení.
2. *Úvodní setkání zúčastněných stran.* Po ujasnění si základních informací o konfliktu při oddělených rozhovorech se všemi stranami je nutné připravit se na společné setkání všech zúčastněných. Je třeba počítat s napjatou atmosférou či odporem ke vzájemné komunikaci.
3. *Výzva k návrhu řešení.* Po vzájemném pochopení pozic všech stran lze přistoupit ke generování variantních řešení. Důležitá je snaha přinutit aktéry ke komunikaci o zájmech, které stojí za jejich požadavky. Vyslovením nahlas by mohlo dojít k dosažení řešení.
4. *Strategické využívání přestávek.* Využití pauzy či přestávky ve správný čas může vést k výraznému ovlivnění výsledku celé situace. Dáváme tak zúčastněným čas zapřemýšlet o aktuálním tématu.
5. *Soustředění se.* Důležitá je soustředěnost na společné cíle a zájmy účastníků. Možná řešení mohou vzniknout na základě kompromisu, ústupku na obou stranách či dohody.
6. *Souhlas zúčastněných stran s konkrétním postupem řešení.* Seznámení všech stran s řešením a souhlasem. Považuje se za užitečné stanovit si i jakýsi plán kontroly, kterým lze ověřit, zda všichni zvolené řešení či dohodu dodržují. [4]

### 2.6.3 Efektivnost systému řešení konfliktů vyžaduje tato čtyři kritéria:

**Spravedlnost rozhodnutí** – zaměstnanec musí věřit, že organizace je schopna napravit situaci, ze které problémy vzešly.

**Včasnost rozhodnutí** – důležité je omezení období nejistoty a snížení ztrát v období, kdy spor probíhá.

**Zjednodušení** – úsilí vynaložené k podání a vyřízení stížnosti musí být minimální a v krátkém časovém rozmezí.

**Ochrana před pozdější odvetou** – zaměstnanci nesmí mít pocit, že je jejich stížnost bude do budoucna negativně ovlivňovat a pronásledovat. [9]

## 2.7 Prevence konfliktů

Zatím neexistuje způsob, jak konfliktům zabránit. Proto by se všechny organizace měly věnovat například alespoň prevenci kázeňských problémů. Pro předcházení konfliktním situacím na pracovišti lze vymezit 4 základní body:

*Stanovení pravidel.* Základním krokem k prevenci řešení kázeňských problémů na pracovišti je definování pravidel a povinností zaměstnance.

*Objasnění pravidel všem zaměstnancům.* Daná pravidla je nutné objasnit všem zaměstnancům. Vhodným prostředkem je například příručka zaměstnance, pokud chceme, aby byla pravidla dodržována, musí být někde pohromadě zaznamenána. V rámci vyšší míry účinnosti je možné, aby se zaměstnanci na vytváření pravidel podíleli.

*Hodnocení chování.* Hodnocení výkonů je velmi důležité, neboť s jeho pomocí dochází k odhalování nedostatků v pevně stanovených intervalech. Chování neodpovídající pravidlům je většinou odhaleno pozorováním nebo na základě vyšetřování (například vyšetřování krádeže, zfalšování záznamů a podobně). Především jde o to, aby se případná pochybení odhalila včas a nedocházelo k disciplinárním řízením.

*Pomoc zaměstnanci.* Součástí může být i pomoc zaměstnanci (například při změně chování) prostřednictvím poradenství či konfrontace. Obě formy pomoci by měly ke změnám motivovat. [9]

### 3. Praktická část

V praktické části se budu věnovat šetření v podniku. Zvolila jsem si dvě metody šetření. Jako hlavní metodu výzkumu jsem zvolila dotazníkové šetření, které mi poskytne základní výstup pro hodnocení. Nejprve jsem oslovila společnost Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. s prosbou, zda by bylo možné dotazníkové šetření uskutečnit. Jelikož tato společnost spolupracuje se studenty v rámci projektu Unipranet, byla jsem vyzvána k zaslání dotazníku a následně k osobní návštěvě, při které došlo přímo k vyplňování.

#### 3.1 Metoda dotazníkového šetření

Jako hlavní a nejdůležitější metodu zjišťování informací k této problematice jsem zvolila metodu dotazníkovým šetřením. Tato metoda byla zvolena především z praktických důvodů, především z hlediska času a počtu oslovených. Dále dotazník poskytne více doplňujících informací (zejména příčiny vzniku konfliktů) a zaznamenat nejčastější odpovědi. Jiné metody vyžadují mnohem více času a nelze u nich zaručit jasné a konkrétní výsledky. Snahou tohoto šetření bylo zkonstruovat a položit zaměstnancům otázky, které by co nejpřesněji odpovídaly danému tématu a eliminovaly počet nedorozumění a chyb.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců v podniku jsem zvolila metodu náhodného výběru, tudíž byly dotazníky rozdány zcela náhodně mezi dělníky z jednotlivých výrobních hal.

##### 3.1.1 Struktura dotazníku

Dotazník je vytvořen z celkem 14 otázek. 10 otázek je uzavřených a 4 otázky jsou otevřené. Dále dotazník obsahuje dvě doplňující otázky, které nejsou číslovány a slouží především k představě o souboru respondentů. Konkrétně se jedná o otázky týkající se pohlaví a věku. Poměr otevřených a uzavřených otázek jsem takto zvolila z důvodu, že uzavřené otázky jsou pro respondenty jednodušší, nemusí nad ničím dlouze přemýšlet a zakroužkují odpověď, která je pro ně v daném momentu nejdůležitější. U těchto uzavřených otázek si respondenti zvolí právě jednu z možností, která nejvíce a nejlépe vystihuje jejich odpověď na danou otázku. U některých otázek jsou respondenti po výběru možnosti vyzváni k uvedení konkrétního příkladu. Zbylé 4 otevřené otázky jsem zvolila především kvůli takzvanému dokreslení. I když jsou většinou u respondentů

neoblíbené, protože se musí zamyslet nad tím, co do otázky vyplnit, mají pro dotazník velký přínos pro ucelení výsledků šetření.

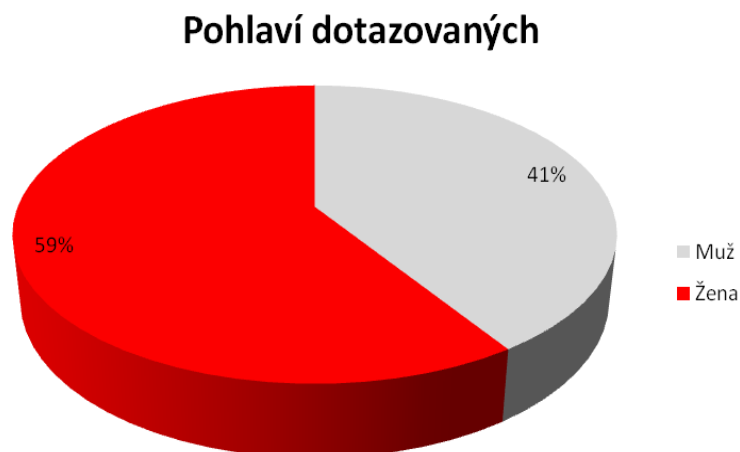
Největším problémem pro mě bylo správné formulování otázek. Nejprve jsem dotazník „na zkoušku“ rozdala ve svém okolí. Zjistila jsem, že některé otázky, které jsem já považovala za jasné, byly ostatními nesprávně pochopeny. Tudíž bylo nutné některé otázky přepracovat, aby byly snadno pochopitelné například i pro lidi s nižším vzděláním.

### 3.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník je sestaven celkem z 14 otázek, 10 otázek je uzavřených a 4 otázky jsou otevřené. Pro vypracování mé bakalářské práce jsem v podniku rozdala celkem 65 dotazníků.

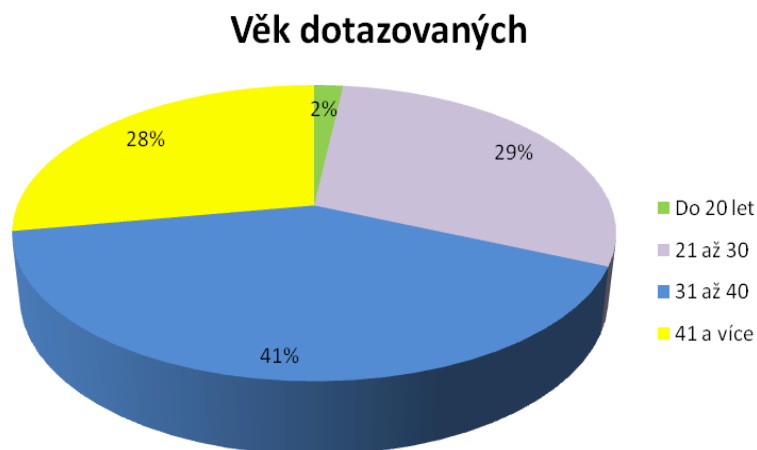
Mile mě překvapila návratnost a použitelnost jednotlivých dotazníků. Z celkem rozdaných (tedy 65) jsem mohla použít 54 dotazníků, což je více než 80%.

Graf č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 2

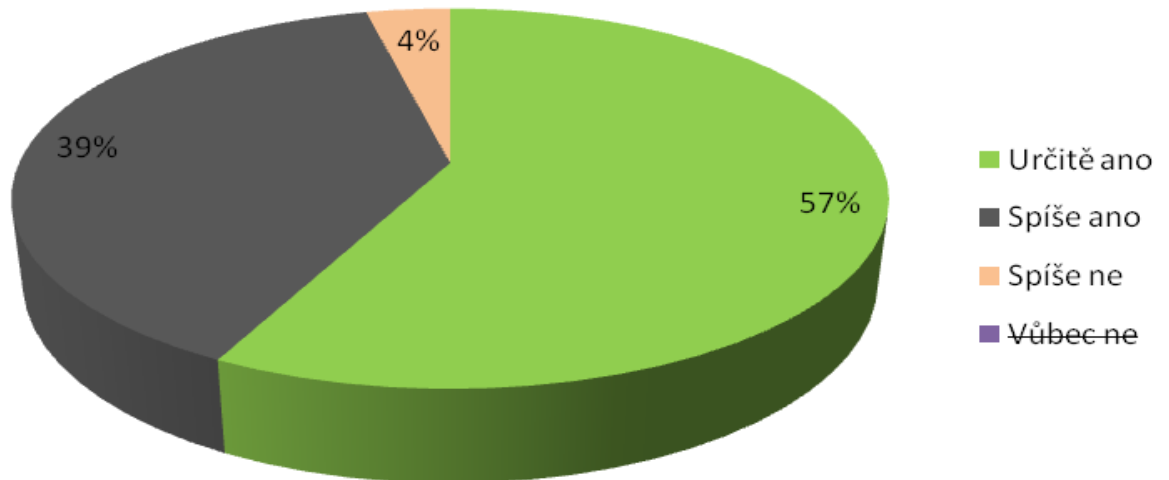


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nejprve si na základě těchto dvou grafů uděláme představu o souboru respondentů. Z celkového počtu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 60% žen. Ačkoliv se jedná o podnik výrobní, velké množství výrobků (rolet a žaluzií) se šije z látek a jiných materiálů, tudíž je v tomto podniku značné zastoupení ženského pohlaví.

Při pohledu na graf týkající se věku, můžeme vidět, že každá věková kategorie má své zastoupení. Nejvíce, tedy 40% zaměstnanců, je ve věku od 31 do 40 ti let a naopak nejméně (pouze jedna osoba) spadá do kategorie do 20 let. Zbylé dvě kategorie mají téměř stejné zastoupení. Téměř 30% zaměstnanců je ve věku 21 až 30 let a téměř 30% je ve věku 41 a více.

Graf č. 3

**1) Jste spokojen/a ve Vašem pracovním kolektivu?**

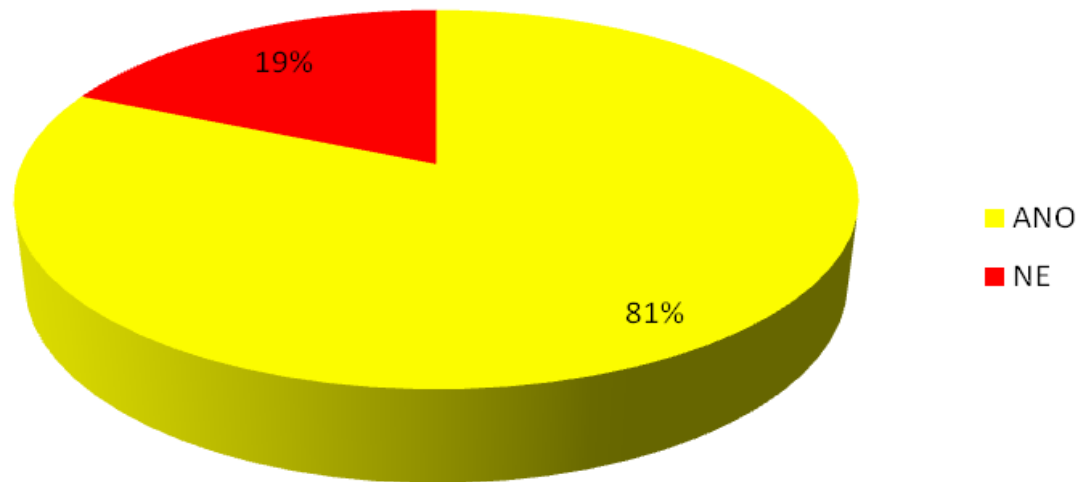
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka je pro výzkum podstatná, neboť právě nespokojenost v kolektivu by mohla být primárním signálem výskytem konfliktů. Právě takovéto otázky často včas odhalí již existující nebo možné počínající problémy či vypjaté situace v podniku.

Při pohledu na graf číslo 3 lze téměř s jistotou usuzovat, že v podniku Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. momentálně žádná kritická situace nepanuje. Žádný z respondentů v otázce ohledně spokojenosti v podniku nezvolil možnost: „Vůbec ne“. To by mohlo naznačovat, že se zde nesetkáme s tak závažnými konflikty jako je například šikana na pracovišti. Pouze dva respondenti odpověděli, že spokojeni spíše nejsou. Mohlo by to být například způsobeno právě nějakým konfliktem na jejich pracovišti, ať už se spolupracovníkem či nadřízeným. Nadpoloviční většina dotazovaných pracovníků je zcela určitě spokojena ve svém kolektivu a zbytek, tedy téměř 40%, je spíše spokojeno. Závěrem lze tedy říci, že celých 96% pracovníků je spokojeno ve svém pracovním kolektivu, což je více než příznivý výsledek.

Graf č. 4

## 2) Setkal/a jste se už někdy na pracovišti s nějakým konfliktem?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

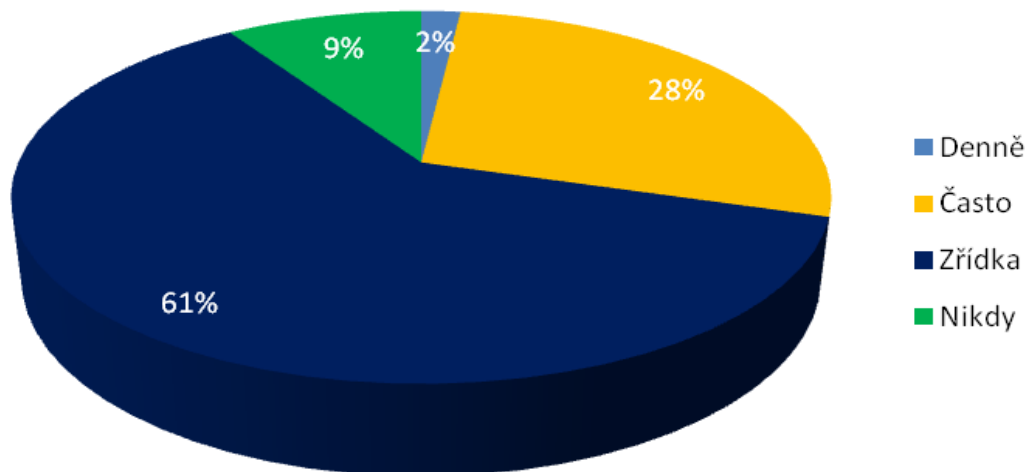
Na otázku, zda se respondenti již někdy na svém pracovišti setkali s konflikty, odpověděla většina kladně. Možnost ANO zvolilo 80% dotázaných. Vysoké procentní zastoupení mě v zásadě nepřekvapilo, naopak jsem očekávala zastoupení stoprocentní. V dnešní době jsme konflikty všeho druhu obklopeni bez pochyb všichni a všude, jsou součástí našeho každodenního života. V neposlední řadě musíme zdůraznit, že konflikty mohou mít i „zdravé“ následky, jako například lepší nápady, vyšší pracovní nasazení a tak dále.

Odpověď NE zvolilo 19% dotazovaných. Výsledek mohl být ovlivněn například zažitými skutečnostmi některých pracovníků. Mnoho lidí si pod pojmem konflikt představí spíše nějaký fyzický střet. A to i po mém důkladném vyjmenování možných situací, které by mohly konflikt znamenat. Zkrátka někteří lidé nepovažují za konflikt například rozdílné názory, potyčky se spolupracovníky či různá nedorozumění. Konfiktem je pro ně něco vážnějšího rázu.



Graf č. 5

### 3) Jak často se s konflikty setkáváte?

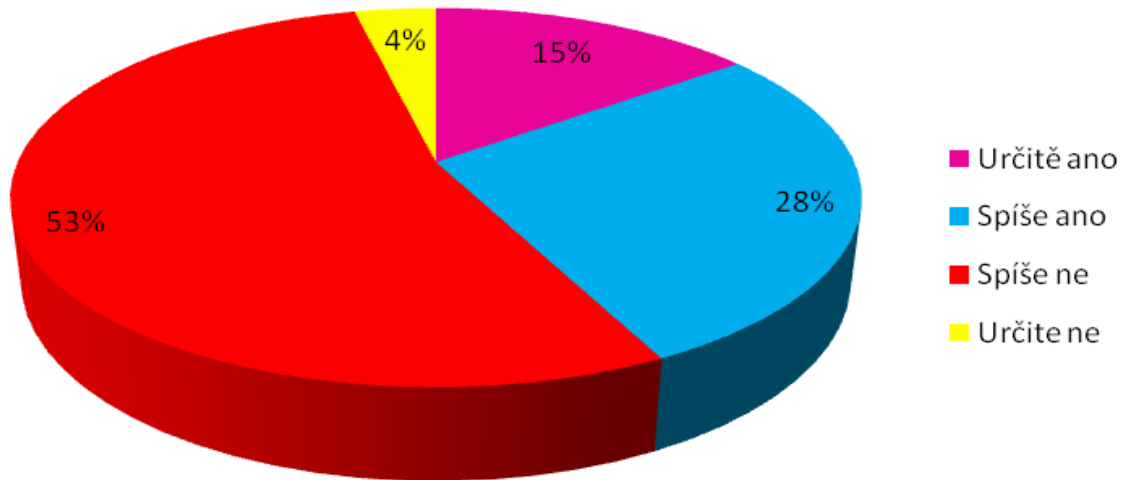


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Přes 60% dotazovaných odpovědělo, že s konflikty se setkávají zřídka. Což pro podnik vyznívá více než lichotivě a zároveň by to mohlo mít souvislost s výsledky na grafu číslo 3. Tam téměř 60% respondentů zodpovědělo, že jsou „určitě spokojeni“ ve svém pracovním kolektivu. Mohlo by to být způsobeno právě tím, že konflikty se (podle 60 ti % respondentů) objevují právě jen zřídka. Naopak 9% dotazovaných má pocit, že se s konflikty neseťkává. Tento jev by mohl být, jak jsem již zmiňovala u předchozí otázky, způsoben faktem, že každý člověk konflikt jako takový vnímá odlišně. Tudiž někteří lidé nepovažují za konflikt to, co ostatní. Často se s konflikty setkává 28% respondentů. Výsledek není nijak zarážející, ale mohl by značit i varování, že by mohlo jít o pracovníky z jedné haly či směny, kde by opravdu mohl být nějaký přetrvávající konflikt, který má vliv na více pracovníků. Nemusí se ani jednat o velké konflikty, ale například pouze o malé - provozního charakteru, které ovšem mají dopad na větší skupinu. Takovým konfliktem by klidně mohl být konflikt s mistrem. Pouze jeden člověk se setkává s konflikty denně. Jedná se pouze o jednoho člověka, ale i tak by se výsledku měla přikládat zvýšená pozornost. Mohlo by se jednat i o závažnou situaci, jako je například šikana na pracovišti ať už z pozice nadřízeného (bossing) či z pozice spolupracovníka (mobbing). Další možnou příčinou by mohl být sám pracovník. Konfliktogenní lidé konflikty sami vyvolávají a vyhledávají.

Graf č. 6

#### 4) Jsou na Vašem pracovišti pozorovatelné konflikty mezi ostatními?



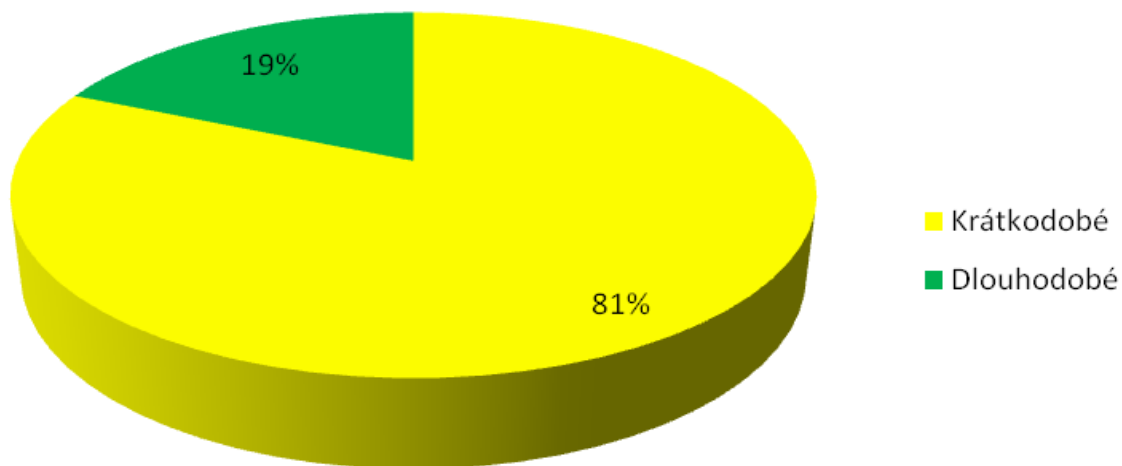
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Polovina dotazovaných odpověděla, že konflikty mezi ostatní viditelné spíše nejsou. Dva respondenti si neexistujícími konflikty jsou zcela jisti. Ovšem v součtu přes 40% respondentů si myslí, že pozorovatelné jsou. 15% dokonce vyplnilo možnost „určitě ano“.

Je pravděpodobné, že dotazovaní mohou být svědky konfliktů přímo, například na pracovních halách, v šatnách, v jídelně a tak dále. Nebo lze určité problémy pozorovat na lidech samotných. Pokud mezi spolupracovníky nebo i mezi nadřízenými panuje negativní atmosféra, bude to mít zcela jistě vliv i na jejich chování. Pracovník by mohl působit nesoustředěně, podrážděně, vůči ostatním zaraženě nebo by se mohla zhoršit jeho pracovní výkonnost. Všechny tyto skutečnosti poté vytváří negativní atmosféru na celém pracovišti. Proto nemusí být zaměstnanci přímým účastníkem konfliktu, a i tak pocítí, že se něco děje.

Graf č. 7

### 5) Převažují konflikty krátkodobé či dlouhodobé?



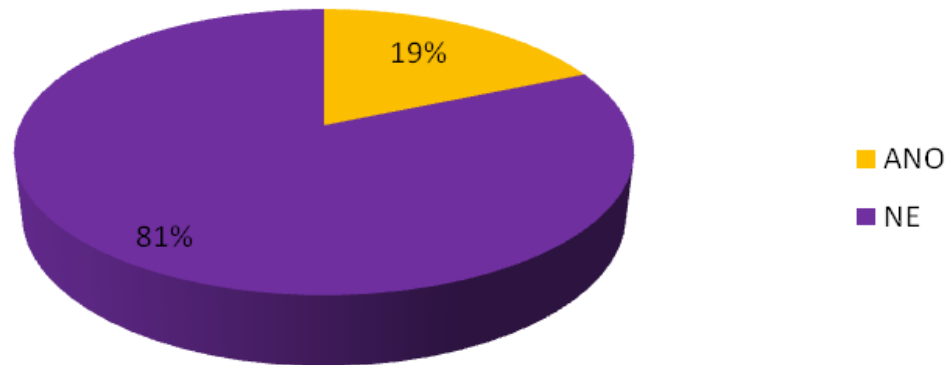
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z časového hlediska podle více než 80% respondentů převažují konflikty krátkodobé. Zbýlých téměř 20% vnímá na svém pracovišti konflikty dlouhodobého charakteru.

Velké zastoupení krátkodobých konfliktů nás může, ale nemusí znepokojovat. Mezi takové konflikty lze řadit klasické – provozní a obvyklé problémy. Příkladem mohou být špatně sdělené informace, běžná nedorozumění a neshody zaměstnanců, odlišné názory a další. Nemusí se nutně jednat o nic znepokojujícího. Pětina zaměstnanců se ovšem setkává s konflikty dlouhodobými. Tento výsledek už vyžaduje zvýšenou pozornost, neboť by to opět mohl být náznak problému většího charakteru. Situace mohla také vzniknout nezájmem manažerů a vedení o potřeby zaměstnanců, například nespravedlivé ohodnocování, nedostatečná motivace, špatná motivace a jiné, kterým vedení často nevěnuje dostatečnou pozornost. Je velmi důležité přijít na tyto dlouhodobé konflikty včas a snažit se najít nějaká řešení, protože v delším časovém úseku by každodenní negativní stav mohl na jedince a jeho osobnost mít negativní dopad. Jedinec by se mohl se situací smířit a uzavřít do sebe a pro okolí působit apaticky. Následkem toho bývá zaměstnanec s projevy frustrovaného chování. Typickým symptomem frustrovaného chování je snížená úroveň motivace a s tím související snížená pracovní výkonnost. To by mohlo být pro vedoucího (například mistra) varovným signálem a podnětem k zvýšení pozornosti.

Graf č. 8

**6) Setkal/a jste se někdy s přetrvávajícím ,  
neřešeným konfliktem, jehož příčinou byla  
šikana (mobbing, bossing)?**



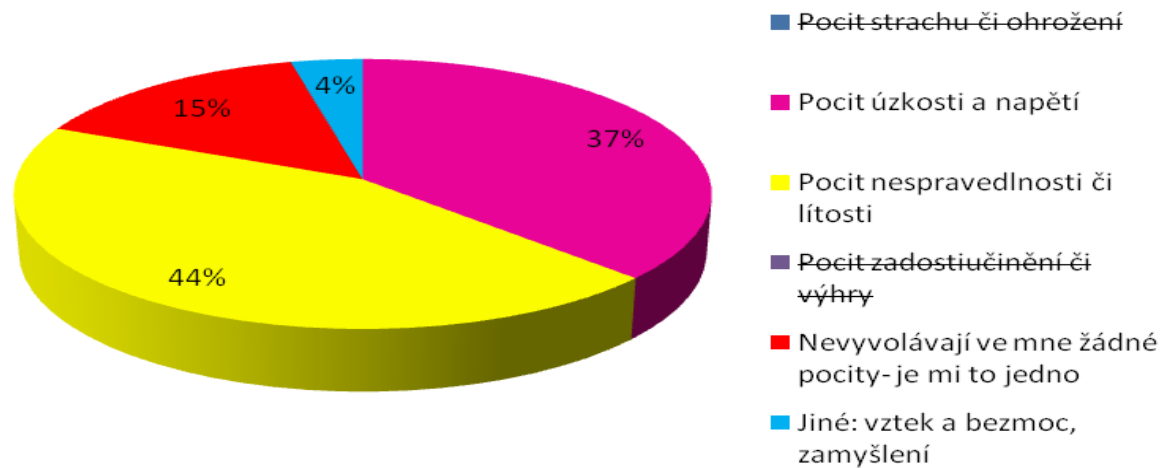
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při porovnání tohoto grafu a grafu předešlého, zjistíme, že odpovědi mají stejné procentní zastoupení. Odpovědi by tedy mohly mít určitou souvislost. V tomto případě odpovědělo 19% respondentů, že se již někdy setkalo s přetrvávajícím konfliktem, jež by se dal považovat za šikanu na pracovišti. A zároveň 19% respondentů v předchozí otázce odpovědělo, že se na svém pracovišti setkávají s dlouhodobými konflikty. V případě, že by se v obou otázkách jednalo vždy o stejných 19% respondentů, mohlo by se opravdu jednat o potvrzení skutečnosti, že se na pracovišti odehrává něco nepřijatelného. Bylo by dobré celou situaci řádně prošetřit a popřípadě přistoupit k nějakému opatření. Samozřejmě by se mohlo jednat o pouhou shodu okolností, ovšem zaměnavatel by rozhodně neměl nic nechat náhodě.

Zbýlých 81% se s tak závažnými konflikty nikdy nesešlo, což je velice příznivě vysoké procento, neboť problémů tohoto rázu na pracovištích neustále přibývá.

Graf č. 9

## 7) Konflikty ve mně vyvolávají:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

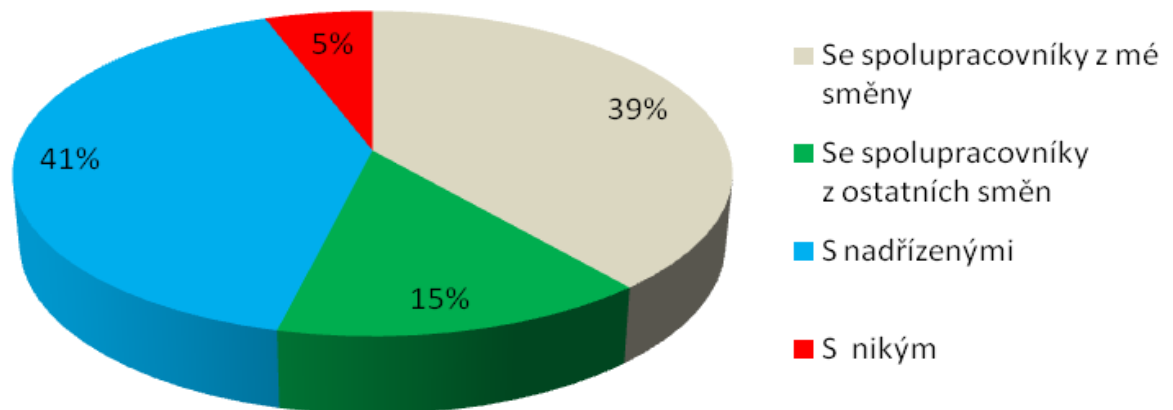
Na otázku ohledně pocitů, které v respondentech konflikty vyvolávají, byly odpovědi poměrně různé. Možnosti zde byly pevně dané, pro jistotu jsem přidala ještě možnost „jiné:“, kam respondenti dopisovali případně jiné odpovědi.

Všechny tyto odpovědi jsou běžné při jakémkoli druhu konfliktů. Dále záleží na jedincově povaze, vnímání těchto vypjatých situací a na jeho frustrační toleranci. Nejvíce konflikty v dotazovaných vyvolávají pocit nespravedlnosti či lítosti. O pár procent méně respondentů zvolilo možnost pocit úzkosti a napětí. Pravdou je, že pokud musíte úzce spolupracovat s člověkem, s nímž jste v určité rozeprě, určitě to pocítí i ostatní právě díky napětí, které v pracovní skupině bude zřetelné. V 15 procentech dotazovaných konflikty nevyvolávají žádné pocity. Mohlo by jít o silné jedince, kteří si konflikty nepřipouštějí. A zároveň je možné, že se jedná o stejnou skupinku lidí, která u předchozích otázek odpovídala, že se s konflikty neseťkává.

Dva lidé zvolili možnost „jiné:“, kde doplnili svou vlastní odpověď. První odpověděl, že konflikty v něm vyvolávají především pocit vzteku a bezmoci, a druhý se potýká s pocitem zamyšlení se. Žádný z respondentů při konfliktech přímo nepocítuje strach či ohrožení.

Graf č. 10

### 8) S kým přicházíte do konfliktu nejčastěji?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dle dotazníkového šetření přicházejí zaměstnanci Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. do konfliktu nejčastěji s nadřízenými a se spolupracovníky z jejich směny. Možnost „s nadřízenými“ zvolilo 41% respondentů. Dle mého názoru se nemusí jednat o nic znepokojivého, jde pouze o fakt, že nadřízený pracovníkům úkoly zadává a také hodnotí, což by mohlo být právě původem konfliktů. O něco méně procent respondentů přichází do konfliktu s pracovníky ze své směny. I zde výsledek nutně nemusí znamenat nic negativního. Zaměstnanci jsou nuceni společně spolupracovat a mnohdy přebírají práci jeden po druhém. Takže je logické, že dochází ke zcela běžným konfliktům týkajících se především kvality výroby, rychlosti ve výrobě a v neposlední řadě hraje velkou roli komunikace.

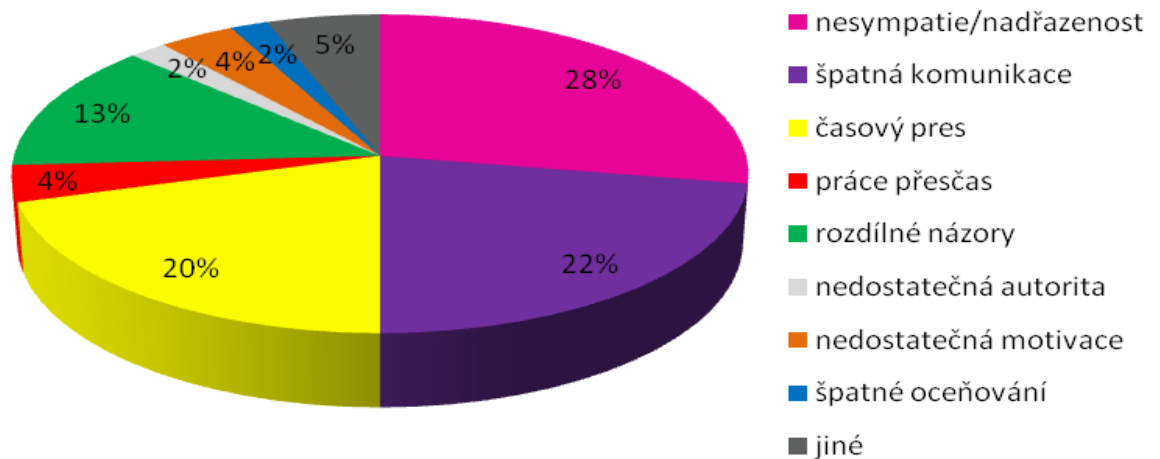
Se spolupracovníky z ostatních směn přichází do konfliktu 15% dotazovaných. Dle rozhovorů se zaměstnanci jsem se dozvěděla, že problémem je v tomto případě například úklid. Zaměstnanci se na pracovišti pravidelně střídají, a tak dochází k neshodám hlavně z důvodu neuklizeného pracoviště, které druhá směna přebírá. Jelikož mají povětšinou velké množství zakázek, na úklid nikdo moc nehledí a tento problém je opakovaný.

Tři pracovníci nepřicházejí do konfliktu s nikým.

Následující čtyři otázky jsou otevřené, pomohou k ucelení a dokreslení výsledků celého dotazníkového šetření.

**Graf č. 11**

**9) Příčiny vzniku konfliktu s nadřízenými jsou:**

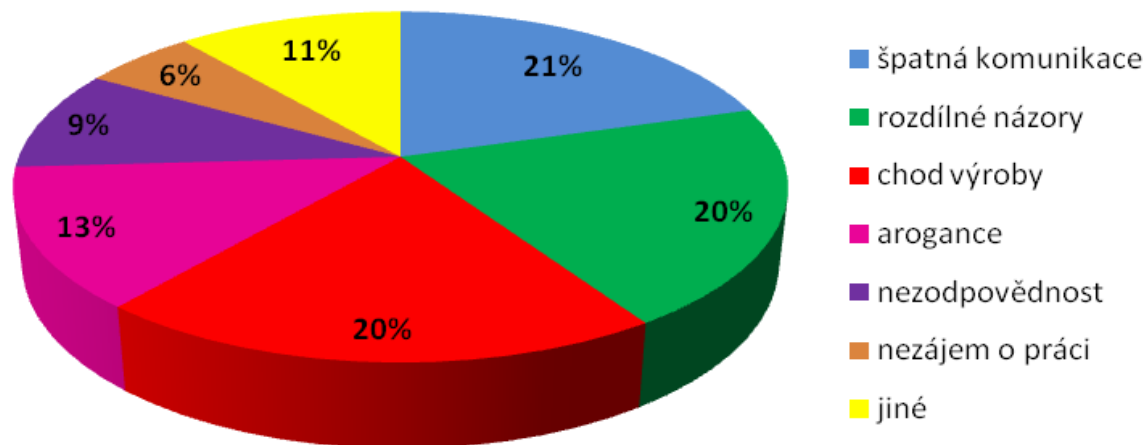


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Nejčastější příčinou konfliktu zde vyplynula nadřazenost či nesympatie nadřízeného s podřízeným. Vhodným a užitečným řešením by bylo například školení na základní sociální a manažerské dovednosti mistrů.

Pro 22% respondentů je velkým problémem špatná komunikace, ta byla zároveň nejčastěji volenou odpovědí v následující otázce.

Graf č. 12

**10) Příčiny vzniku konfliktu se spolupracovníky jsou:**

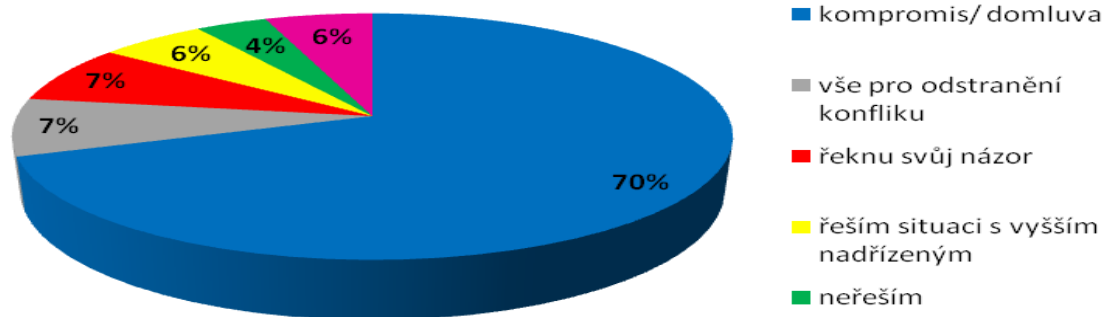
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nejvíce respondentů odpovědělo, že příčinou vzniku konfliktů se spolupracovníky je špatná komunikace. Špatná komunikace je nejčastějším zdrojem konfliktů, a to se prokázalo, jak na základě studia odborné literatury, tak i zde v praktickém šetření. Závisí nejen na řečníkovi, který by se mohl dopustit nějaké chyby, ale i na posluchači, který může nesprávně interpretovat a pochopit. Dochází tak k vzájemnému nepochopení a nedorozumění a konflikt je na světě.



Graf č. 13

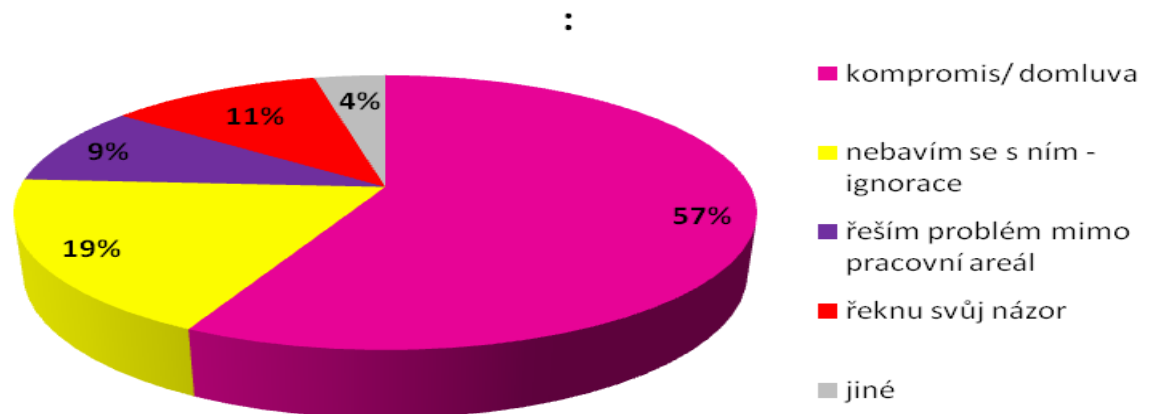
**11) Pokud nastane konflikt s nadřízeným, řeším jej většinou následovně:**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 14

**12) Pokud nastane konflikt s nadřízeným, řeším jej většinou následovně:**



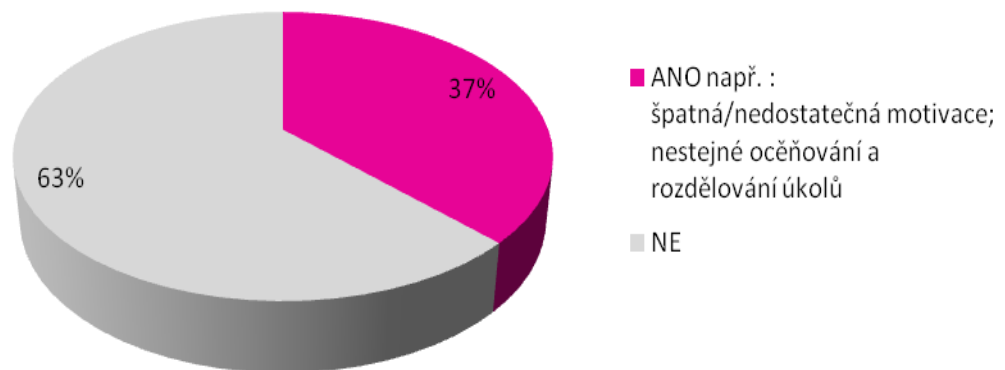
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Řešení konfliktů probíhá v obou rovinách podobně. Téměř všichni zaměstnanci by při řešení konfliktu nejprve zvolili metodu kompromisu a domluvy. Je to velice účinný a rozumný způsob řešení, kterým nikdo nic nezkaží. Větší procentní zastoupení má tato odpověď u řešení konfliktu s nadřízeným, neboť lidé v tomto případě volí především slušný a kompromisní způsob řešení, jelikož se jedná o autoritu. Dále zaměstnanci řeší konflikty po svém. Někdo volí možnost ignorace, někdo sdělí svůj názor. Všichni se ale snaží konfliktu co nejdříve zbavit, neboť jsou si vědomi, že konflikty mají negativní vliv nejen na ně, ale i jejich okolí.

Graf č. 15

**13) Je příčinou konfliktů se spolupracovníky počinání Vašich nadřízených? Např. nerovné oceňování, sympatie, nestejné rozdělení úkolů, nedostatečná motivace.. atd.**

**Pokud je vaše odpověď ano, uveďte konkrétní příklad.**



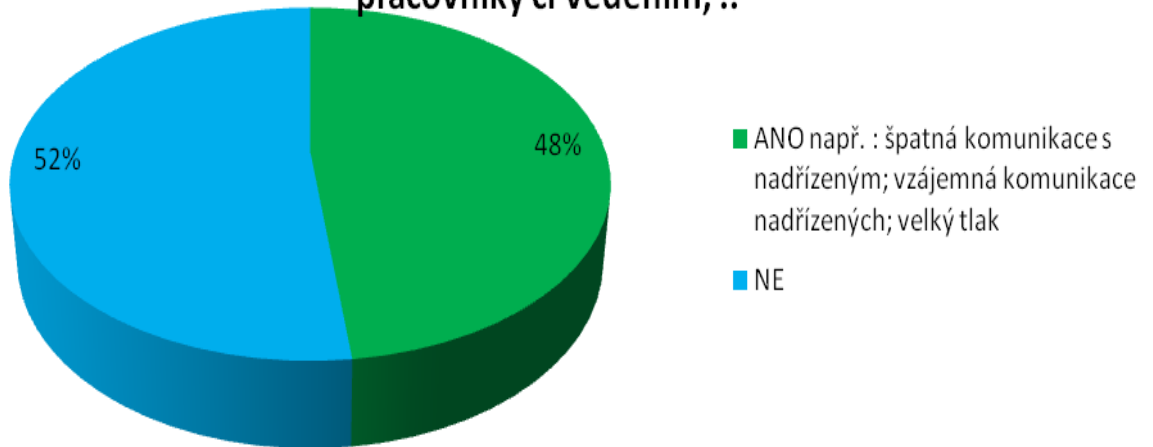
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

63% respondentů nemá pocit, že by za konflikty se spolupracovníky nějakým způsobem mohlo počinání nadřízených. Dalo by se tedy říci, že tento fakt potvrzuje, že konflikty mezi pracovníky vznikají spíše na základě problémů ve výrobě a organizaci, nikoliv vinou nadřízených osob.

Naopak 37% pocit, že konflikty způsobují nadřízení, má. Nadřízení podle nich způsobují konflikty například tím, že nerovnoměrně rozdělují úkoly, které poté nerovně oceňují. Zaměstnanci se také cítí špatně či nedostatečně motivováni k práci.

Graf č. 16

**14) Máte pocit, že ke konfliktům dochází často zbytečně či se jedná pouze o nedorozumění? Např. špatná komunikace mezi pracovníky či vedením, ..**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

S odstupem času se na konflikty každý dívá jinak. Zajímalo mě, jestli si pracovníci myslí, že některé konflikty jsou zbytečné a nastávají z banálních příčin, jako je například špatná komunikace, vzájemné nepochopení a tak dále.

Výsledek mě popravdě překvapil. 52% respondentů si nemyslí, že by konflikty vznikaly zbytečně. Nejspíš tím naznačují, že konflikty, které u nich vznikají, jsou vážnějšího charakteru a zasloužily by větší pozornost. Zbýlých 48% si naopak uvědomuje, že některé situace by se daly řešit jinak a nemuselo by ke konfliktu dojít. Požádala jsem respondenty o uvedení příkladu, proč si myslí, že k takovým zbytečným konfliktům dochází. Nejčastější odpovědí byla opět špatná komunikace a to jak mezi spolupracovníky, tak mezi nadřízenými a mezi všemi navzájem. Dále se často vyskytovala připomínka, že pracovníci jsou v neustálém časovém presu, aby plnili včas zakázky. Připouští tedy, že občas nezachovají chladnou hlavu a řeší problémy po svém, i když by se daly řešit mnohem klidnějším a vhodnějším způsobem.

## 4. Navrhovaná opatření

Jedním z cílů mé bakalářské práce je navrhnout podniku Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. konkrétní opatření, která by měla konflikty zcela eliminovat nebo alespoň snížit míru, v níž se vyskytují. Opatření budou navrhována na základě výstupu, který vyplývá z dotazníkového šetření. Toto šetření u zaměstnanců firmy bylo anonymní.

### 4.1 Školení vedoucích pracovníků

Na základě výsledků dotazníkové šetření byla zjištěna pochybení v chování vedoucích pracovníků (v tomto případě mistrů). Tyto nedostatky by se daly velmi dobře eliminovat vhodným školením těchto vedoucích pracovníků.

#### 4.1.1 Zdůvodnění volby

K tomuto opatření jsem se přiklonila na základě indicií, které vzešly z jednotlivých dotazníkových otázek.

Konkrétně:

Na otázku číslo osm nejvíce respondentů, tedy 41%, odpovědělo, že nejčastěji přicházejí do konfliktu s nadřízenými.

Otázka číslo devět byla uzavřená a respondenti vyplňovali libovolné odpovědi. Nejčastějšími příčinami, kvůli kterým ke konfliktům s nadřízenými dochází, jsou podle respondentů nesympatie/nadřazenost, špatná komunikace, tlak na zaměstnance a odlišné názory. Uvedené odpovědi jsou seřazeny od těch nejčastějších.

V otázce číslo třináct 37% respondentů zvolilo možnost, že za některé konflikty, které vznikají mezi spolupracovníky samými, mohou částečně i nadřízení. A to především svým počínáním, například nestejným rozdělováním úkolů, nestejným a nerovnoměrným oceňováním, špatným či nedostatečným motivováním.

V otázce číslo čtrnáct zvolila nadpoloviční většina respondentů možnost, že si nemyslí, že by ke konfliktům docházelo „zbytečně“, tedy vlivem nedorozumění, nepochopení a jiných. Z tohoto tvrzení lze usuzovat, že se zde opravdu jedná o vážnější problém, který by opět mohl souviset s vedoucími pracovníky.

#### 4.1.2 Druh školení

Konkrétně bych navrhovala dvoudenní školení, které bude spojené s výjezdem do jiného prostředí, zaměřené na sociální a manažerské dovednosti. Součástí tohoto výcvikového programu bude i nácvik aktivit, zaměřených na zlepšení a posílení týmové spolupráce (teambuilding). V rámci školení na manažerské a sociální dovednosti si vedoucí pracovníci osvojí a procvičí základní, ale pro vedení lidí nezbytné a velice důležité dovednosti. Školení bych zároveň doporučila proložit aktivitami zaměřenými na teambuilding, neboť tyto aktivity jsou většinou založené na principu „her“. Účastníci tak dostanou prostor si odpočinout při méně psychicky náročných, zábavných, někdy i sportovních aktivitách, ve kterých se zároveň, aniž by to tušili, učí. Dochází k efektivní spolupráci v týmu, neboť skupinám jsou zadávány úkoly, které mají mnohdy jedno jediné řešení, ke kterému mohou dojít pouze společně, při vzájemné kooperaci. Dochází k takzvanému synergickému efektu.

Školení na manažerské a sociální dovednosti bude zahrnovat tyto okruhy učení:

**Komunikační dovednosti** – obsahuje nejen učení komunikace obecně, ale také trénink vyjednávání a komunikace s komplikovanými osobami, obratnou komunikaci, asertivitu v pracovním prostředí a jiné.

**Konflikty** - jedná se o poznání konkrétních typů a druhů konfliktů, rozpoznání jevů signalizujících potenciální konflikty, prevenci konfliktů a jejich efektivní řešení..

**Osobnostní rozvoj** – je zaměřen na osobní kvality, emoční inteligence, pozitivní přístup, syndrom vyhoření (burnout) a podobně..

**Vedení lidí a komunikace** – obsahuje především koučování, mentoring, motivování, přikazování, přesvědčování, organizování, rozhodování a kritizování.

Všechny tyto dovednosti jsou pro vedoucího pracovníka velice užitečné a některé dokonce nepostradatelné. Souvislost všech těchto dovedností a umění řešit konflikty je více než zřejmé. V každé skupině dovedností lze nalézt pomocnou „berličku“ k tomu, jak se s konflikty vypořádat nebo jak se chovat, aby byly částečně či zcela eliminovány.

### 4.1.3 Organizace školení

Školení by bylo vhodné situovat ideálně na jeden z víkendů (sobota, neděle), abychom nenarušili chod podniku, neboť se zde pracuje během pracovního týdne, kdežto o víkendu pouze v případě velkých zakázek.

Ideální by bylo na školení vyjet do jiného prostředí, třeba i do přírody. Toto řešení doporučují jak psychologové, tak školitelé. Pokud se uskuteční výjezd mimo podnik, školitel může mít jistotu, že školení nebude nikdo narušovat. Občas se v praxi školitelé setkávají s tím, že jim jsou školení zaměstnanci v průběhu odvolání podle situace v podniku a mnohdy jim situace ani neumožní se vrátit. Z hlediska psychologického jde především o fakt, že školení jedinci tak uniknou každodennímu shonu a budou v prostředí, které jim nebude připomínat pracovní problémy a nebude je nikterak ovlivňovat, ať už v pozitivním či negativním slova smyslu. Školení poté nabývá zcela jiných rozměrů než například školení v samotném prostředí podniku.

Školení by mělo být hned první den (v sobotu) zahájeno v ranních hodinách. Příliš brzký čas není vhodný, protože chceme, aby účastníci nebyli unavení a byli plně koncentrováni. Ideální čas pro začátek je například v 8 či v 9 hodin. Celkově by teoretické školení mohlo probíhat cca 8 hodin, důležité je však nezapomenout na pravidelné, krátké přestávky. Poté by měl následovat alespoň dvouhodinový odpočinek a následně by se účastníci zhruba další dvě hodiny věnovali, již zmiňovaným, teambuildingovým aktivitám. U těchto aktivit si svým způsobem odpočinou a uvolní se, zároveň jsou však neustále školeni. Stejně rozvržení bych zvolila i druhý den, kde by ve večerních hodinách následoval odjezd domů.

Jako úvodní téma na zahájení bych zvolila například téma komunikace. Jedná se totiž o velmi rozsáhlé a důležité téma, které by mohlo nabudit zájem posluchačů. Zároveň se v rámci tréninku komunikačních dovedností všichni navzájem lépe poznají a někteří se možná teprve seznámí.

Další vývoj celého školení a zařazení témat už záleží na lektorovi, který celé školení povede, a samozřejmě na vedení podniku, jaké služby objedná.

#### 4.1.4 Ukázkový harmonogram školení

Zde si můžete prohlédnout ukázkový harmonogram školení. Tento harmonogram by měl sloužit k vytvoření představy nejen o vhodném seřazení aktivit, ale také o délce trvání jednotlivých aktivit a přestávek mezi nimi.

**Tabulka č. 1: Harmonogram školení**

Čas	Aktivita (téma)	Metoda
SOBOTA		
9:00 – 10:30	Základy komunikace – vymezení základních pojmů, sociální percepce, chyby a nedostatky sociální percepce	Přednáška, cvičení
10:30 – 10:40	Coffee break.	
10:40 – 12:00	Přesvědčivá komunikace - jednání s lidmi a asertivita	Přednáška, cvičení, manažerské hry
12:00 – 13:00	Oběd.	
13:00 – 15:00	Problémová komunikace – styly řešení konfliktů, zvládání emocí, konstruktivní kritika	Přednáška, cvičení, modelové situace, hry
15:00 - 15:30	Coffee break	
15:30 – 18:00	Teambuildingové outdoorové aktivity	Hry
	Osobní volno	

NEDĚLE		
8:00 – 10:30	Pracovní tempo, řízení času a organizace práce	Přednáška, manažerské hry
10:30 – 10:40	Coffee break	
10:40 – 12:00	Zvládání krizových situací, osobní motivace	Přednáška, příklady
12:000 – 13:00	Oběd	
13:00 – 15:30	Koučování a mentoring	Případové studie, přednáška, skupinové práce
15:30 – 15:40	Coffee break	
15:50 – 16:30	Vyhodnocení kurzu.	Diskuze

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*



## 4.2 Dotazníkové šetření vedoucích pracovníků (mistrů)

Dále bych doporučila provést nové dotazníkové šetření, které by se týkalo pouze mistrů samotných. Toto opatření je již částečně v přípravné fázi, na které jsem měla možnost se částečně i podílet.

### 4.2.1 Zdůvodnění volby

Společnost v druhé polovině roku 2013 provedla v podniku historicky první dotazníkové šetření celkové spokojenosti zaměstnanců. Šetření bylo anonymní a vyplněné dotazníky byly vkládány do jednoho boxu umístěného ve společných prostorách. Z tohoto dotazníkového šetření společnost získala mnoho informací, avšak některé znepokojivé. V sekci, kde zaměstnanci měli hodnotit mezilidské vztahy a vedoucí, vyšla část odpovědí ohledně nadřazených negativně. Společnost se domnívá, že by se mohlo jednat například o jednoho mistra, kterého negativně ohodnotila směna, kterou vede. Tyto domněnky podpořilo také mnou provedené dotazníkové šetření na téma konfliktů na pracovišti. Podle výsledků, zaměstnanci nejčastěji přicházejí do konfliktu právě s nadřazeným, jako nejčastější příčinu respondenti uvedli nesympatie a nadřazenost vedoucího. Dále si 37% respondentů myslí, že konflikty mezi spolupracovníky způsobují vedoucí, a to především svým nespravedlivým jednáním.

### 4.2.2 Charakteristika dotazníku

Vzhledem k tomu, že dotazník spokojenosti zaměstnanců byl anonymní a odevzdával se do jednoho společného boxu, nebylo možné z dotazníků vydedukovat o jakého mistra a o kterou halu by se mohlo jednat. Vedení se tedy rozhodlo provést nové šetření, které by se týkalo pouze vedoucích. Opět by se jednalo o anonymní dotazník, ovšem připojením doplňující otázky na oddělení, na kterém respondent pracuje, bychom získali přesné informace o tom, kde se „problémový“ vedoucí vyskytuje. Nebo by se dalo tuto podotázku vypustit a na každou halu umístit samostatný box na odevzdávání, tudíž bychom opět získaly informaci o tom, ze které haly dotazník pochází. Tuto variantu bych zvolila v případě, že by zaměstnanci mohli mít obavy, že pokud uvedou pracoviště a zároveň negativně ohodnotí nadřazeného, že by mohli být „vypátráni“. V současné době již existuje potenciální dotazník pro toto šetření, který si společnost Hunter Douglas Kadaň, s.r.o. zpracovala sama. Na dotazníku jsem měla možnost se i částečně podílet, neboť jsem byla manažerkou lidských zdrojů vyzvána, abych také přispěla svými nápady a návrhy pro jeho sestavení.

### 4.2.3 Návrh dotazníku

Tabulka č. 2: Dotazník mistrů

# HunterDouglas

## DOTAZNÍK

Tento dotazník je anonymní a jeho cílem je navrhnout opatření pro zlepšení pracovních podmínek a atmosféry na pracovišti zaměstnanců společnosti Hunter Douglas Kadaň, s.r.o.

**JAK VNÍMÁM SVÉHO MISTRA?**

**Jméno:** \_\_\_\_\_

**Oddělení:** \_\_\_\_\_

Svoji odpověď označte křížkem na stupnici 1 – 5 (tzv. školní známkování)

Je to vedoucí pracovník.	1	2	3	4	5
Má autoritu.	1	2	3	4	5
Rád vyjde vstříc, ale umí říci ne.	1	2	3	4	5
Umí řešit konflikty s klidem a rozvahou.	1	2	3	4	5
Něco jiného říká, něco jiného dělá.	1	2	3	4	5
Je spravedlivý a měří stejným metrem všem.	1	2	3	4	5
Řešení nepříjemných situací se vyhýbá.	1	2	3	4	5
Jde příkladem ostatním.	1	2	3	4	5

## JAK JSEM SPOKOJENÁ/Ý SE SOUČASNÝM STAVEM?

Zatrhnete křížkem sloupec podle úrovně vaší spokojenosti.

	velmi spokojená/ý	spíše spokojená/ý	něco mezi	spíše nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
Mezilidské vztahy mezi kolegy na pracovišti.					
Komunikace s přímým nadřízeným.					
Komunikace s ostatními řídicími pracovníky.					
Moje finanční ohodnocení.					
Přesčasové hodiny.					
Plánování směn.					
Pracovní podmínky.					
Možnost učit se novým věcem.					

## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pracujete od počátku pracovního poměru na stávajícím středisku?

ano       ne

Máte zkušenosti z jiného oddělení?

ano       ne

**pokud ano:**    1 odd.      2 odd.      3 a více

Zdroj: Hunter Douglas Kadaň, s.r.o., 2013

#### **4.2.4 Uskutečnění dotazníkového šetření**

Ačkoli již existuje verze dotazníku, s jeho rozdělením se vyčkává. Dotazník celkové spokojenosti zaměstnanců byl vyplňován cca v září 2013, zaměstnanci jej vyplnili precizně, neboť viděli zájem vedení o jejich názory. O několik měsíců později jsem v podniku provedla své šetření já na téma konflikty, již u vyplňování mého dotazníku jsem se setkala s tím, že někteří zaměstnanci dotazník odmítli vyplnit se slovy: „Zase dotazník?“.

Proto podnik vyčkává, neboť pokud by zaměstnanci každé tři měsíce vyplňovali nějaké dotazníky, nevěnovali by jim dostatek pozornosti. Vypovídací hodnota pro podnik by tak prudce klesla a celé šetření by bylo neefektivní.

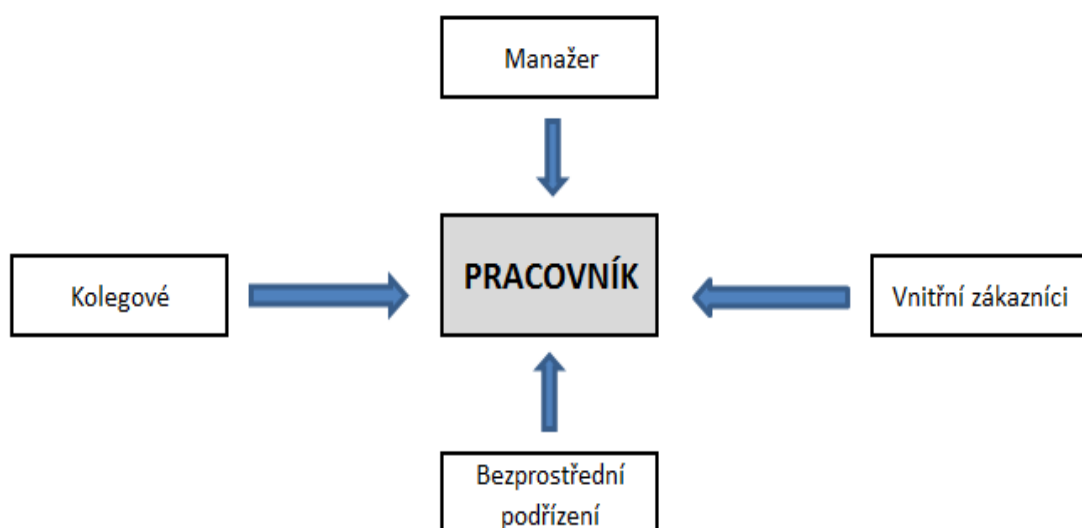
### 4.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Na základě zjištěných informací, které vedly k návrhu dotazníkového šetření v kapitole 4.2., lze podniku doporučit i jiný typ dotazníkového šetření. Konkrétně třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba by vedení poskytla ucelené informace týkající se nejen vedoucích pracovníků.

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Peter Ward (1997) jako: „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazujeme poskytování zpětné vazby.“ [10, s. 20]

Je navržena tak, aby poskytovala úplný obraz o výkonu pracovníka. Údaje o pracovním výkonu lze získat od přímého nadřízeného, přímých podřízených, kolegů a od externích či interních zákazníků. Pracovníci hodnotí sami sebe, především dovednosti, schopnosti a chování. Často jsou při této metodě využívány strukturované dotazníky, které jsou anonymní a důvěrné. Zpětná vazba by v každém případě měla být konzultována se zaměstnanci popřípadě i s jejich nadřízenými. Odborné konzultace nebo koučování poskytované pracovníkům může zabezpečovat sám personální útvar nebo externí poradce. [1; 2]

#### Obrázek č. 3: Třistašedesátistupňová zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 (inspirováno Armstrong, 2002)

Pro úspěšné vytvoření a realizaci třistašedesátistupňové zpětné vazby je nutné:

- definování cílů,
- rozhodnout o příjemci,
- rozhodnout, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat,
- rozhodnout o oblastech práce nebo chování, jichž se bude zpětná vazba týkat,
- rozhodnout o metodě shromažďování (sběru) údajů,
- rozhodnout o analýze dat a jejich prezentaci,
- naplánovat první program realizace,
- analyzovat výsledky pilotního šetření,
- plánovat a realizovat plný program,
- monitorovat a vyhodnocovat.

Výhody:

- jedinci získají přehled o tom, jak je vnímají ostatní lidé,
- vyšší a vrcholoví manažeři si uvědomují, své nedostatky a zlepšují se,
- nové proniknutí do podstaty věci,
- pracovníci vidí jasně a kriticky své pracovní výkony,
- podpora soustavného zlepšování.

Nevýhody:

- lidé neposkytují zpětnou vazbu poctivě a upřímně,
- lidé jsou stresováni, pokud zpětnou vazbu musí přijímat či poskytovat,
- po zpětné vazbě často nenásledují potřebné kroky
- příliš velká byrokracie,
- velké spoléhání na technologii a techniku. [1; 2]

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat výskyt konfliktů na pracovišti a navrhnout opatření, která by přispěla ke zlepšení současného stavu. Analýzu jsem provedla pomocí anonymního dotazníkového šetření. Jako konkrétní podnik jsem zvolila Hunter Douglas Kadaň, s.r.o., který se zabývá výrobou a montáží stínící techniky.

Práci jsem rozdělila do čtyř částí. První část je zaměřena na společnost jako takovou. Za pomoci internetových zdrojů společnosti a na základě spolupráce s jejími manažery, jsem vyzdvihla nejdůležitější informace. Cílem bylo seznámit se s charakteristikou tohoto podniku, s produkty, jež vyrábí, a v neposlední řadě s postavením na domácím i mezinárodním trhu.

Ve druhé části jsou teoreticky charakterizovány pracovní konflikty. Za pomoci odborné literatury jsem vymezila základní dělení konfliktů, jejich charakteristiky, možná řešení a opatření, která by mohla pomoci je eliminovat.

Třetí část je praktická. V podniku jsem nejprve provedla anonymní dotazníkové šetření. Toto šetření jsem zpracovala a následně jsem každou otázku znázornila graficky. Ke každému grafu jsem připojila svůj komentář, ve kterém je shrnuta vypovídací hodnota grafu a naznačeny možné příčiny těchto výsledků.

V poslední části byla navržena opatření, která by mohla pomoci ke snížení výskytu konfliktů. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem navrhla několik opatření. Jako nejdůležitější považuji školení vedoucích pracovníků. Absolvováním školení získají dovednosti, které jim pomohou konfliktním situacím předcházet nebo je alespoň umět lépe řešit. Dále jsem navrhla dotazníkové šetření zaměřené na vedoucí pracovníky, které nám umožní získat více informací o skutečnostech, které konflikty způsobují. Vhodná by také byla aplikace třistašedesátistupňové zpětné vazby.

Věřím, že tato opatření budou pro podnik v budoucnu přínosná a umožní zaměstnancům lépe a efektivně se vypořádat s každodenním (ne)přítelem jménem konflikt.

## Seznam grafů

Graf č. 1 Věk dotazovaných

Graf č. 2 Pohlaví dotazovaných

Graf č. 3 Setkal/a jste se už někdy na pracovišti s nějakým konfliktem?

Graf č. 4 Jste spokojen/a ve Vašem pracovním kolektivu?

Graf č. 5 Jak často se s konflikty setkáváte?

Graf č. 6 Jsou na Vašem pracovišti pozorovatelné i konflikty mezi ostatními?

Graf č. 7 Převažují konflikty krátkodobé či dlouhodobé?

Graf č. 8 Setkal/a jste se někdy s přetrvávajícím, neřešeným konfliktem, jehož příčinou byla šikana (mobbing, bossing)?

Graf č. 9 Příčiny vzniku konfliktu s nadřízenými jsou:

Graf č. 10 Příčiny vzniku konfliktu se spolupracovníky jsou:

Graf č. 11 Pokud nastane konflikt s nadřízeným, řeším jej většinou následovně:

Graf č. 12 Pokud nastane konflikt se spolupracovníkem, řeším jej většinou následovně:

Graf č. 13 Konflikty ve mně vyvolávají

Graf č. 14 S kým přicházíte do konfliktu nejčastěji?

Graf č. 15 Je příčinou konfliktů se spolupracovníky počínání Vašich nadřízených? Např. nerovné oceňování, sympatie, nestejně rozdělení úkolů, nedostatečná motivace... atd.

Graf č. 16 Máte pocit, že ke konfliktům dochází často zbytečně, či se jedná pouze o nedorozumění? Např. špatná komunikace mezi pracovníky či vedením,...

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: SWOT analýza

Obrázek č. 2: Pět stylů zvládnání konfliktů

Obrázek č. 3: Třistašedesátistupňová zpětná vazba

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Harmonogram školení

Tabulka č. 2: Dotazník mistrů

## **Seznam příloh**

Příloha A Dotazník rozdaný v podniku



## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963<sup>s</sup>. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6
- [5] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já? kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3
- [6] DEUTSCH, Morton.: „*Conflicts: Productive and Destructive.*“ *Journal of Social Issues* 25, 1977. ISBN: 9780300021868.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6
- [9] MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 134 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8
- [11] WARD, Peter., *A 360-degree turn for the better, People management*. Chartered Institute of Personnel & Developmen. 280 s.. ISBN: 0852927053)

## Seznam použitých internetových zdrojů

- [12] *Hunter Douglas Kadaň, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:  
<http://www.hunterdouglas-kadan.cz/>
- [13] *Hunter Douglas Kadaň, s.r.o.: Historie.* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:  
<http://www.hunterdouglas-kadan.cz/historie-hunter-douglas.htm>
- [14] *Justice: Výpis z obchodního rejstříku.* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a203669&typ=full&klic=wxg2f1>

## Příloha A

### DOTAZNÍK

Dotazník obsahuje 14 otázek. 10 otázek je uzavřených, zakroužkujte tedy vždy jen jednu z možností, která nejlépe vystihuje Vaši odpověď, a popřípadě uveďte příklad, jste-li k tomu vyzváni. Zbýlé čtyři otázky jsou otevřené, na které smíte odpovědět libovolně.

Pohlaví tázaného: Muž                      Žena  
 Věk: do 20 let              21-30              31-40              40 a více

- 1) Jste spokojen/a ve Vašem pracovním kolektivu?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Vůbec ne
  
- 2) Setkal/a jste se už někdy na pracovišti s nějakým konfliktem?
  - Ano
  - Ne
  
- 3) Jak často se s konflikty setkáváte?
  - Denně
  - Často
  - Zřídka
  - Nikdy
  
- 4) Jsou na Vašem pracovišti pozorovatelné i konflikty mezi ostatními?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Vůbec ne
  
- 5) Převažují konflikty krátkodobé či dlouhodobé?
  - Krátkodobé
  - Dlouhodobé
  
- 6) Setkal/a jste se někdy s přetrvávajícím konfliktem, jehož příčinou byla šikana (mobbing, bossing)?
  - Ano
  - Ne
  
- 7) Konflikty ve mně vyvolávají:
  - Pocit strachu či ohrožení
  - Pocit úzkosti a napětí
  - Pocit nespravedlnosti či lítosti
  - Pocit zadostiučinění či výhry
  - Nevyvolávají ve mně žádné pocity- je mi to jedno
  - Jiné...

8) S kým přicházíte do konfliktu nejčastěji?

- Se spolupracovníky z mé směny
- Se spolupracovníky z ostatních směn
- S nadřízenými
- S nikým

9) Příčiny vzniku konfliktu s nadřízenými jsou:

10) Příčiny vzniku konfliktu se spolupracovníky jsou:

11) Pokud nastane konflikt s nadřízeným, řeším jej většinou následovně:

12) Pokud nastane konflikt se spolupracovníkem, řeším jej většinou následovně:

13) Je příčinou konfliktů se spolupracovníky počinání Vašich nadřízených? Např. nerovné oceňování, sympatie, nestejně rozdělení úkolů, nedostatečná motivace.. atd. Pokud je vaše odpověď ano, uveďte konkrétní příklad.

- Ano např.
- Ne

14) Máte pocit, že ke konfliktům dochází často zbytečně či se jedná pouze o nedorozumění? Např. špatná komunikace mezi pracovníky či vedením, .. Pokud je vaše odpověď ano, uveďte konkrétní příklad.

- Ano např.
- Ne

VELICE VÁM DĚKUJI ZA VAŠI SPOLUPRÁCI A VÁŠ ČAS .

## **ABSTRAKT**

KOLINGEROVÁ, Tereza. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s., 2014

Předložená práce je zaměřena na „Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“. Téma konfliktů jsem zvolila z důvodu jejich aktuálnosti, neboť se s nimi všichni setkáváme takřka denně. Konflikty nás ovlivňují v našich životech, ať už osobních či těch pracovních, a ne každý se s nimi umí vypořádat.

Cílem práce byla analýza konfliktů v podniku a návrhy opatření, které by konfliktům zcela zamezily či alespoň přispěly k jejich eliminaci. Pro vypracování práce jsem zvolila podnik Hunter Douglas Kadaň, s.r.o.. Jedná se o prosperující výrobní podnik v oblasti, kde žiji, který se zabývá stínící technikou. Pro analýzu konfliktů jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Následně bylo nutné data zpracovat, analyzovat, vytvořit závěr a navrhnout opatření, která by zlepšila současný stav.

**Klíčová slova:** konflikty, konflikty na pracovišti, řešení, opatření

## **ABSTRACT**

KOLINGEROVÁ, Tereza. *Types of conflicts and their causes in the organisation*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, Pilsen, 58s., 2014

The present work is focused on "Types of conflicts and their causes in the company". I chose the topic of conflicts because of their topicality, because everybody faces them almost daily. Conflicts affect us in our lives, whether personal or professional and not everyone can deal with them.

The aim of the thesis was to analyze conflicts in the company and proposed measures that would avoid conflicts entirely or at least contributed to their elimination. For the development of the work I chose the firm Hunter Douglas Kadan, s.r.o. This is a thriving manufacturing company in the area where I live, which deals with shading devices. To analyze the conflicts I chose the method of the survey. Consequently, it was necessary to process the data, analyze them, draw a conclusion and propose measures that would improve the current status.

**Key words:** conflicts, conflicts in the workplace, solution, measure