

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**TYPY KONFLIKTŮ A JEJICH PŘÍČINY VE FIRMĚ**

**TYPES OF CONFLICTS AND THEIR CAUSES IN THE  
ORGANIZATION**

Klára Heřmanová

Plzeň 2015

Originál (kopie) zadání BP

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. dubna 2015

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Janě Dvořákové za cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v celém průběhu zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Naděždě Mauleové, MBA, která mi umožnila vypracování praktické části mé bakalářské práce ve škole VOŠ a SPŠE Plzeň.

A nakonec děkuji své rodině a přátelům za podporu a trpělivost, kterou se mnou při psaní práce měli.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	7
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	9
1.1 Konflikt.....	9
1.1.1 Fáze konfliktu.....	10
1.2 Typy konfliktů.....	11
1.2.1 Intrapersonální konflikty.....	11
1.2.2 Interpersonální konflikty.....	12
1.2.3 Intraorganizační konflikty.....	13
1.2.4 Interorganizační konflikty.....	13
1.3 Styly zvládání konfliktních situací.....	14
1.3.1 Únikový styl.....	14
1.3.2 Kompetitivní styl.....	14
1.3.3 Přizpůsobivý styl.....	14
1.3.4 Kooperační styl.....	15
1.3.5 Kompromisní styl.....	15
1.4 Příčiny konfliktů na pracovišti a jejich řízení.....	16
1.4.1 Zdroje konfliktů.....	16
1.4.2 Řešení konfliktů mezi podřízenými.....	18
1.4.3 Řešení konfliktů mezi nadřízeným a podřízeným.....	18
1.4.4 Řešení konfliktů s obchodními firmami a s konkurencí.....	19
1.5 Styly vedení manažera.....	20
1.5.1 Vhodný styl vedení.....	20
1.5.2 Teorie situačního řízení.....	22
1.6 Předcházení konfliktů na pracovišti.....	25
<b>2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	26
2.1 Důvody výběru.....	26
2.2 Charakteristika školy.....	26
2.3 Historie školy VOŠ a SPŠE Plzeň.....	27
2.4 Současnost školy VOŠ A SPŠE Plzeň.....	27
2.4.1 Současná organizace subjektu.....	28

2.5 Vize organizace.....	29
2.5.1 Poslání VOŠ a SPŠE Plzeň.....	29
2.5.2 Strategické cíle VOŠ a SPŠE Plzeň.....	29
2.6 Projekty školy.....	30
2.6.1 Realizované projekty.....	30
2.6.2 Probíhající projekty.....	31
2.7 Financování VOŠ a SPŠE Plzeň.....	32
2.7.1 Provozní výnosy z hlavní činnosti.....	32
2.7.2 Provozní náklady z hlavní činnosti.....	33
2.7.3 Výsledek hospodaření VOŠ a SPŠE Plzeň.....	34
2.8 SWOT analýza VOŠ a SPŠE Plzeň.....	36
<b>3 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
3.1 Dotazníkové šetření.....	37
3.1.1 Struktura dotazníku.....	37
3.1.2 Vyhodnocení dotazníku.....	38
3.2 Návrhy na řešení vzniklých konfliktů v organizaci.....	51
3.2.1 Speciální webová stránka.....	51
3.2.2 Školení „Jak zvládat konflikty?“.....	53
3.2.3 Možnost zvýšení odborné úrovně.....	55
ZÁVĚR.....	56
SEZNAM GRAFŮ.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM ZKRATEK.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	58
Seznam použité literatury.....	59
Seznam použitých internetových zdrojů.....	60
Ostatní zdroje.....	60
Příloha A: Dotazník	
ABSTRAKT	
ABSTRACT	

# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti, konkrétně typy konfliktů a jejich příčinami ve firmě. Konflikty jsou součástí života každého z nás a každého z nás určitým způsobem ovlivňují, ať už kladným či záporným způsobem. Cílem této práce je blíže se zaměřit na příčiny konfliktů v organizaci, na jejich následky a následně navrhnout vhodná opatření, která zlepší zvládání konfliktů.

Organizací, ve které je prováděna analýza této práce, je Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola elektrotechnická v Plzni. Je to organizace čítající stovku zaměstnanců, a proto si myslím, že z pohledu konfliktů je více než vhodná.

Každá firma by se měla o konflikty na pracovišti zajímat, protože znepríjemňují pracovní prostředí, snižují motivaci zaměstnanců, a tím tedy i jejich výkonnost.

Práce je rozdělena do tří oddílů: na část teoretickou, charakteristiku organizace a část praktickou.

Část teoretická je rozčleněna do šesti samostatných kapitol, které jsou dále členěny do podkapitol.

První kapitola se zabývá pojetím slova konflikt, jeho významem a definicí a také fázemi konfliktu. V druhé kapitole jsou popsány jednotlivé typy konfliktů, čím se vyznačují a jak se rozdělují. Ve třetí jsou vymezeny styly řešení konfliktů. Jejich charakteristické znaky, jak se uplatňují při řešení konfliktů a jak jednotlivé typy přijímá okolí.

Ve čtvrté kapitole už jsou popsány příčiny konfliktů přímo na pracovišti a jejich řízení. Popisuje, jak vznikají konflikty mezi podřízenými, mezi nadřízeným a podřízeným a také mezi dvěma organizacemi.

Pátá kapitola teoretické části pojednává o stylech řízení manažera. Vysvětluje klasické rozdělení stylů a dále pak situační vedení, včetně toho, jak který styl souvisí s konflikty. Poslední kapitola je věnována teoretickému doporučení, jak předcházet konfliktům na pracovišti.

Druhá část bakalářské práce se zabývá charakteristikou organizace, tedy VOŠ a SPŠE Plzeň.

Je rozdělena do osmi kapitol, z nichž jsou některé dále členěny do podkapitol. V první kapitole je popsán důvod výběru této organizace a ve druhé její stručná charakteristika.

Ve třetí je shrnuta historie školy, v další kapitole její současnost. Pátá kapitola popisuje vizi organizace včetně jejího poslání a strategických plánů.

Šestá kapitola se zabývá projekty školy, do kterých se škola zapojila v minulosti, a které právě probíhají.

V sedmé kapitole je přiblíženo financování školy, její provozní výnosy, náklady a výsledek hospodaření.

V poslední kapitole této části je SWOT analýza školy.

Praktická část je celkem rozsáhlá, rozdělena do dvou kapitol a pěti podkapitol. V první kapitole je přiblíženo proběhlé dotazníkové šetření, struktura dotazníku, díky kterému šetření proběhlo a následně vyhodnocení tohoto dotazníku.

V druhé jsou pak sestaveny tři návrhy, jak zlepšit situaci ve škole v rámci konfliktů.



# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Konflikt

*„Konflikt je střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“ [8, s. 17]*

*„Konflikt je činitel, který ohrožuje či narušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tendenci vychylovat systém z rovnováhy nebo z jejích blízkých stavů a tím podněcovat jejich změny.“ [10, s. 15]*

Konflikty vznikají přirozeně jako nutný proces. Pokud stabilita systému zůstává neporušená a konfliktem je narušena pouze rovnováha, pak konflikt danému systému dává sílu měnit se a růst. Proto nelze jednoznačně určit, zda jsou konflikty pozitivní nebo negativní. Pozitivní dopady spočívají například v pročištění vztahů mezi lidmi, což vede k uvolnění napětí. Lidé si často tyto pozitivní dopady neuvědomují, konflikt berou automaticky jako negativní věc. [10]

Konflikty na pracovišti nikdy nemohou být úplně odstraněny, o což by se ani nemělo usilovat. Mohlo by dojít k utlumení vývoje firmy a následné ztrátě schopnosti reagovat na změny. Cílem organizace by nemělo být se konfliktům úplně vyhýbat, ale snažit se snížit jejich negativní dopady, které mohou navodit nepřjemnou atmosféru na pracovišti.

Člověk, který se dostane do konfliktu, pociťuje vnitřní napětí a je u něj vyvoláván pocit nespokojenosti. Může také dojít k oslabení některých psychických funkcí jako je pozornost, myšlení nebo soustředěnost, což dále vede ke sníženému pracovnímu výkonu. To, jak se konflikt na jednotlivcích podepíše, nezávisí pouze na vnějších okolnostech, ale především na jeho osobnostních rysech. Důležitou roli sehrává vnímavost a citlivost vůči svému okolí, nervový stav jedince, míra tolerance atd. [2]

Je důležité si uvědomit, že konflikt není žádný závod, ze kterého musí vyjít vítěz a poražený. Naopak je možné dosáhnout spolupráce a najít společná řešení problému. Do konfliktu vstupují vždy dva faktory, objektivní a subjektivní. Objektivní prvky zahrnují obsahovou stránku konfliktu, naproti tomu subjektivní prvky jsou emoce. Proto je při řešení konfliktu důležité zvládat nejprve subjektivní stránku, teprve pak se zabývat stránkou obsahovou. [12]

### 1.1.1 Fáze konfliktu

Celý cyklus konfliktu dělíme do osmi fází. Jednotlivé fáze nejsou stejně dlouhé a jejich časové rozpětí záleží na různých okolnostech. V každé z nich je možné konflikt ukončit.

Tzv. nultou fází označujeme stav, kdy není stabilita ani rovnováha systému narušena, tedy jde o bezkonfliktní stav a říkáme mu **homeostáza**. Všechny cíle a požadavky všech zúčastněných stran jsou v této fázi uspokojovány.

První fází jsou **varovné příznaky**. Varovné příznaky začne vysílat jedinec, popř. skupina lidí, jehož potřeby nebo cíle nejsou dostatečně uspokojovány. Tyto příznaky mohou být vysílány nevědomě, jde například o změnu chování, neplnění úkolů včas, nebo o vědomé signály, kdy se dotyčný snaží dát najevo, že je nespokojený. V této fázi je možné konflikt ukončit díky dostatečné komunikaci.

V další fázi dochází k rozvoji **odlišností**. Varovné příznaky byly přehlíženy, a tak se začíná více projevovat nespokojenost. Pokud i nadále dochází k přehlížení, pak se z problému začne stávat spor.

Ve třetí fázi, která je fází **polarity**, dochází k vědomým útokům ze strany nespokojeného jednotlivce. Problém, který byl dříve obecný se stává určitým a je personifikovaný. V těchto etapách je dominantnější právě emocionální složka. Je zde pro zúčastněné strany důležitější, kdo vyhraje, než aby byl problém efektivně vyřešen. Z fáze polarity se dostáváme buď do čtvrté nebo rovnou do páté fáze.

Čtvrtá fáze **separace** nastává v případě, že problém nebyl stále řešen. Strany, které jsou v konfliktu, vzájemně přestávají komunikovat, vyhýbají se, a tedy konflikt sám ustupuje. Pokud spolu zúčastněné strany nemusí přijít do styku, pak se fáze separace může stát konečnou fází konfliktu.

Další fáze je **destrukce**, která vzniká silným emočním výbuchem ve fázi separace. V této fázi se zobrazí všechny neřešené příčiny a důvody konfliktu. V této fázi konflikt vyřešit nelze.

Z páté fáze postupně přecházíme do další, do fáze **vyčerpání**. Může se zdát, že v této fázi je konflikt již vyřešen, ale většinou jedna ze zúčastněných stran pouze nabírá síly k dalšímu útoku. Pokud fáze separace byla příliš dlouhá a náročná, může konflikt přeskočit fázi destrukce a rovnou přejít do fáze vyčerpání.

A nakonec, pokud nedošlo ke zničení systému, dochází k **latenci**, která se postupně může vrátit k již uvedené nulté fázi, k homeostáze. [10]

## 1.2 Typy konfliktů

### 1.2.1 Intrapersonální konflikty

Prvním typem konfliktu je takový, který probíhá uvnitř jednoho člověka. Je to spor jeho vnitřních sil.

#### *Intrapersonální konflikty představ*

Jde o spor, který vzniká například při rozhovoru, pokud je nestejný výraz tváře našeho partnera a jeho slovní sdělení. Může nás to zmást a mohou nás napadat otázky: „Říká pravdu nebo lže?“ nebo „Souhlasí semnou či nikoli?“ apod. Spor představ může nastat i při nedostatečné znalosti pravidel, která platí ve společnosti. Zda je slušné či neslušné mluvit u jídla, jakým způsobem mám či nemám mluvit atd.

#### *Intrapersonální konflikty názorů*

Vnitřní konflikt názorů nastává v případě, kdy si na někoho děláme názor. Pokud někoho vidíme prvně nebo ho dobře neznáme, těžko můžeme říci, jaké vlastnosti má. Proto nám v hlavě začne spor názorů, zda je ten člověk hodný či zlý, spolehlivý nebo nespolehlivý a podobně. To byl pouhý náznak jedné situace z mnoha, které v našem životě mohou nastat.

#### *Intrapersonální konflikty postoje*

V tomto případě jde o ujasňování našeho vlastního postoje vůči nějaké osobě či situaci. Zda se nám ta osoba líbí nebo nelíbí, zda jsme nadšeni z určitého nápadu či nikoli.

#### *Intrapersonální konflikty zájmů*

Jde o střet dvou našich zájmů. Ať už osobních nebo společenských. Rozhodujeme se mezi dvěma příležitostmi a nemůžeme se rozhodnout, co by bylo lepší. Důležitost rozhodnutí hraje velmi podstatnou roli. Čím je naše rozhodnutí podstatnější, tím horší následky mohou nastat. Jsou to situace, kdy si lidé kladou existenciální otázky.

Samozřejmě mohou nastat i konflikty smíšené. Nemusí to být pouze vyhraněný typ konfliktu, ale jejich prolínání. Řešení vnitřních sporů je individuální. Závisí především na osobnostní stránce jedince, na jeho psychické odolnosti, na tom, jak se všeobecně ke konfliktům staví atd.

### **1.2.2 Interpersonální konflikty**

Tento typ sporu je mezi dvěma lidmi. Vynecháme situace, kdy je do konfliktu zapojeno více lidí či stran. I zde mohou nastávat konflikty smíšené, které jsou v praxi nejčastější.

#### ***Interpersonální konflikty představ***

Každý z lidí má svůj vkus, svou jedinečnou fantazii. Každou věc vnímá rozdílně, má na ni jiný pohled, a tedy je jiné i jeho očekávání. A pokud se střetnou dvě osoby, jejichž vnímání je naprosto odlišné, budou maximálně rozdílné i jejich představy. Nejlepším východiskem z takové situace je komunikace. Je důležité si přesně stanovit pojmy, užívané termíny, dát si pozor na užívání synonym atd. Většinou se nikdy stoprocentně jejich představy neshodnou, ale měli by se snažit najít kompromis.

#### ***Interpersonální konflikty názorů***

S konflikty názorů se v běžném životě setkáváme nejčastěji. Většina lidí je považuje za něco, co k běžnému životu patří. Je pravda, že každý z nás má na různé věci svůj vlastní názor. Můžeme najít lidi, kteří s našim názorem budou souhlasit, budou se s ním ztotožňovat. Ale také se najde řada odpůrců, kteří budou proti tomu názoru a jejich názor bude přesně opačný. Řešením takových sporů může být například přizvání odborníka nebo třetí nezaujaté osoby. Jelikož můžeme mít na věc různý názor, často se v organizaci zavádějí normy, které zajišťují, že se ve výsledku dokážeme shodnout.

#### ***Interpersonální konflikty postoje***

Postoj je chápán jako názor, který je emočně zabarven tím, kdo si názor utváří. Zda se nám něco líbí či nelíbí, zda k tomu zaujmeme kladný či negativní postoj. Postoj člověk ve svém životě zaujímá ke všemu, s čím se setká, i když si to v některých chvílích ani neuvědomuje. Na řešení konfliktů v oblasti postoje pohlížíme z několika hledisek, mezi které patří například osobnost partnera, vliv okolního prostředí.

#### ***Interpersonální konflikty zájmů***

Tyto konflikty patří mezi dvěma lidmi k těm nejzávažnějším, které mohou nastat. Nejhůře se řeší a jejich průběh podle lékařů způsobuje největší újmy jak na psychické, tak na fyzické stránce jedinců. Řeší se podle toho, zda se střetnou dva jedinci, z nichž ani jeden nechce ustoupit nebo dva, kteří před sebou ustupují navzájem.

### **1.2.3 Intraorganizační konflikty**

Skupinové konflikty vznikají uvnitř skupin, tedy se dá říct uvnitř organizace. Rozlišujeme vertikální a horizontální konflikty. Vertikální nastávají mezi nadřízenými a podřízenými, naproti tomu horizontální vznikají na jedné úrovni, tedy mezi jednotlivými odděleními nebo mezi jednotlivými skupinami pracovníků. Konflikty uvnitř organizace se musí pečlivě řešit a řešení se musí dotáhnout do konce, aby nebyla narušena organizační kultura a pracovní prostředí.

#### ***Intraskupinový konflikt***

Tento druh konfliktu vzniká uvnitř jedné skupiny. Nejčastější příčiny se vyskytují hned při vzniku skupiny, kdy jsou mezi jednotlivými pracovníky velké rozdíly, nejsou sehraní, a tak spor může vzniknout velmi snadno.

#### ***Interskupinový konflikt***

Tyto spory jsou mezi dvěma či více pracovními skupinami v organizaci. [8]

### **1.2.4 Interorganizační konflikty**

Mezi organizacemi vznikají spory vyplývající ze vzájemných vztahů. Pokud má organizace na výběr a s firmou, se kterou vede konflikt, si může dovolit přerušit vztahy, pak spor mezi nimi nepředstavuje žádný podstatný problém. Naproti tomu, pokud do budoucna danou firmu potřebujeme, musíme konflikt vyřešit a snažit se dalším předcházet.

### **1.3 Styly zvládání konfliktních situací**

To, jak člověk zvládá různé konfliktní situace závisí nejen na okolnostech, ale především na člověku samotném. Důležité při řešení je, zda člověk je více emocionálně nebo racionálně založený. Dá se totiž předpokládat, že člověk, který je spíše racionální a dokáže jednat bez nátlaku emocí, bude konfliktní situace zvládat lépe.

Ale nejen okolnosti a osobnost jedince má na řešení konfliktu velký vliv. Především styl, jakým je konflikt řešen, se v závěru podepíše na rychlosti a úspěšnosti řešení. Rozlišujeme pět základních stylů. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992)

#### **1.3.1 Únikový styl**

Tento přístup používají lidé, kteří se konfliktům raději vyhýbají. Jsou to nesebeprosazující lidé, kteří ve chvíli, kdy ke konfliktu dojde, se snaží zůstat neutrální. K tomuto stylu se lidé uchylují, protože věří, že se konflikt sám vyřeší, a nebo trpí averzí ke konfliktům s ohledem na negativní zkušenosti z minulosti. Pokud se jedinec řídí pouze únikovým stylem, může se stát negativně souzeným u ostatních, může působit, že před každým problémem utíká.

#### **1.3.2 Kompetitivní styl**

Jedinci, kteří užívají tento styl, prosazují sami sebe, ale na spolupráci se nepodílejí. Důležité je pro ně dosáhnout svých vlastních cílů nebo potřeb, aniž by se ohlíželi na další osoby ve svém okolí. Tomuto přístupu je připisována určitá dominance a nátlak. Ačkoliv je v některých situacích nutné tento styl použít, z pohledu okolí je jedinec odsuzován, neboť ti, kteří konflikty řeší právě tímto způsobem, považují za řešení konfliktu pouze stav výhra - prohra a postup, který pro ně není přínosný, je nezajímá.

#### **1.3.3 Přizpůsobivý styl**

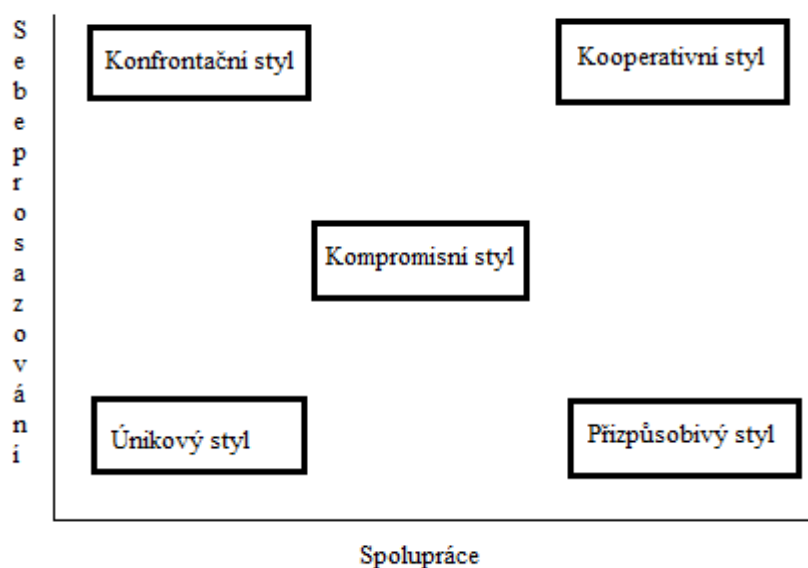
Tento přístup využívají lidé, kteří spolupracují, ale neprosazují sami sebe. Je používán většinou za účelem zvednout sebevědomí druhým nebo jim splnit jejich přání. U ostatních je hodnocen kladně, ale pokud je využíván dlouhodobě, je daný jedinec považován za slabého a tento styl se stává neefektivním. Pokud dojde ke konfliktu, pak se tímto přístupem přikláníme spíše k té emocionální složce, než k obsahové.

### 1.3.4 Kooperační styl

Tímto stylem by se dala charakterizovat oboustranná výhra. Prosazuje jak spolupráci, tak i jedince. Lidé, kteří využívají právě tohoto přístupu, jsou většinou příznivě hodnoceni, jsou svým okolím považováni za dynamické a cílevědomé jedince. Mají snahu dosáhnout pozitivních výsledků na obou stranách. Co je pro tento způsob jednání charakteristické je snaha nalézt důvody a příčiny konfliktu, najít nějaké vhodné řešení, které by přinášelo společné výsledky.

### 1.3.5 Kompromisní styl

Je založen na přístupu dej - ber. Nachází se na středním stupni jak spolupráce, tak sebeprosazování. Dochází v něm k postupnému ustupování. Tento přístup je zpravidla hodnocen kladně a je všeobecně považován za nejlepší při řešení konfliktů. Od kooperačního stylu se liší především tím, že neusiluje o maximální výsledky obou stran, ale spíše o částečné uspokojení obou zúčastněných. [2]



Obr. č. 1: Individuální styly řešení konfliktů, [2, s. 254]

## **1.4 Příčiny konfliktů na pracovišti a jejich řízení**

### **1.4.1 Zdroje konfliktů**

Zdrojů a příčin, které způsobují konflikt je celá řada. Zde jich bude uvedeno osm, které jsou považovány za základní.

#### ***Osobnost a sociální chování jedinců***

Tuto příčinu konfliktu můžeme jen těžko odstranit. Jde o osobnostní rysy jedince. Jde o chronické choleriky, lidé, kteří vyhledávají spory, mají tendenci uchýlovat se k násilí, lidé, kteří porušují pravidla a zákony, ti, kteří se přizívují na práci jiných a podobně. Řešením by mohlo být ukáznění nebo vyřazení takového člověka z kolektivu.

#### ***Nedorozumění***

Může k němu dojít z důvodu nedostatečné komunikace, špatnému porozumění nebo vysvětlení zadaných úkolů, nedostačující míra inteligence poskytovatele či příjemce informací, nedostačující způsobilost k zadanému úkolu atd. Řešení je v tomto případě zřejmé. Vzdělávání zaměstnanců řadových i vedoucích, dostatečná informovanost, poskytování konzultací a porad k otázkám zadaného úkolu.

#### ***Nedostatky personální práce***

Takové nedostatky mohou vzniknout špatným výběrem zaměstnance, špatným umístěním zaměstnance, chybným vytvářením pracovních úkolů, nedostatečnou motivací a celkovou péčí o zaměstnance, nevěnování pozornosti na vzdělávání zaměstnanců. Předejít se tomu dá změnou přístupu personálního vedení.

#### ***Styl vedení lidí v organizaci***

Špatný styl vedení spočívá například v přehlížení zájmů zaměstnanců, ve sklonu k direktivnímu vedení, povyšování se, rozdělování zaměstnanců do vrstev, stavění bariér mezi jednotlivými zaměstnanci i mezi vedením a podřízenými pracovníky. Východiskem je úprava stylu vedení nebo zavedení nového stylu.



### ***Způsob formování týmů***

Velký důraz se klade na kvalifikovanost celého týmu, ale zapomíná se na jednotlivé osobnostní charakteristiky členů a vedoucího týmu. Řešením je zvýšená pečlivost při výběru zaměstnanců i z psychologického hlediska.

### ***Změny techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur***

Změny se provádějí bez ohledu na zaměstnance, nejsou o nich informováni, nikdo nechce znát jejich názor. Jsou málo připraveni, může jim chybět potřebná kvalifikace. Změny může přinášet rušení pracovních míst, změny v pracovních kolektivech a podobně. Východiskem v tomto případě je včasná informovanost pracovníků, konzultace s nimi, jejich aktivní zapojení do procesu změn.

### ***Umístění pracoviště a pracovní podmínky***

Lokalita pracoviště vyvolává konflikty z důvodu, že lokalita je příliš daleko od ostatních potřebných budov a pracovišť. Například od skladu materiálu, od administrativních budov nebo od centrálního pracoviště. Konflikt může být také způsoben neustálým přesouváním pracoviště, příliš velkým odříznutím pracovníka od ostatních nebo naopak nedostatkem klidu na práci.

Pracovní podmínky jsou pak narušovány malým prostorem, nepořádkem, špatným osvětlením atd. To vše se podepíše na psychickém stavu zaměstnance, především na jeho náladě, což ovlivňuje přímo výskyt konfliktů. Řešením je výstavba komplexů, kde budovy budou pohromadě. Co se týče pracovních podmínek, zde je jedinou možností nedostatky odstranit.

### ***Příčiny mimo organizaci***

I přesto, že tyto příčiny přímo s pracovištěm nesouvisí, často se podepisují na konfliktech právě na pracovišti. Můžeme sem zařadit rodinné problémy zaměstnance, jeho finanční situaci, jeho situaci s bydlením, nemoci v rodině apod. Dále jsou to situace z politického a ekonomického hlediska, jako je inflace, růst nezaměstnanosti atd. Řešení, které by odstranilo počátky konfliktu, organizace nemá ve svých rukou. Ale měla by být schopná a ochotná vyjít zaměstnanci vstříc, pomoci mu se vyrovnat s jeho životní situací. [7]

### **1.4.2 Řešení konfliktů mezi podřízenými**

U konfliktů je důležité zůstat klidný. Manažer si musí být vědom toho, že je ve vyšším postavení než jeho podřízení. Nesmí konflikty řešit za ně, ale musí jim dát prostor a určitou podporu, aby si problém mezi sebou vyřešili sami. Pokud by se to snažil vyřešit manažer, ani jedna ze zúčastněných stran by neshledala toto řešení jako adekvátní. Konflikt by se mohl sice utlumit, ale až by propukl znovu, bylo by to ve větší míře.

Manažer má vystupovat jako prostředník daného konfliktu. Má za úkol nestranně pozorovat vzniklý konflikt, snažit se ho do hloubky pochopit a snažit se, aby se každá ze stran na to podívala i z jiného úhlu pohledu. Také by se měl manažer snažit, aby komunikace mezi oběma stranami probíhala na nějaké úrovni, aby nedocházelo k bezpředmětnému dohadování nebo obviňování.

Při hledání nejlepší varianty vyřešení konfliktu, by se všechny návrhy měly sepsat na papír a všechny zúčastněné strany by v nich společně měly hledat pozitiva a negativa. Pokud konflikt dospěje k danému řešení, úlohou manažera je shrnout výsledky sporu, aby se ujistil, že každá strana pochopila, co pro ní z daného řešení vyplývá.

### **1.4.3 Řešení konfliktů mezi nadřízeným a podřízeným**

Pokud vznikne konflikt mezi vyšším a nižším postem, pak je prakticky nemožné, aby to alespoň jedna strana nedala najevo během jejich sporu. Pokud manažer, tedy vyšší postavení, spor prohraje, pak ztrácí svůj respekt a prestiž.

Konflikty vzniklé tam, kde je zavedený demokratický styl vedení, se řeší mnohem lépe než v byrokratické organizaci, protože tam se většina sporů řeší právě přes zmíněnou byrokracii, kdy se manažer povyšuje nad řadového zaměstnance a tomu nezbyvá nic jiného než se s řešením smířit, řešit ho soudně a nebo si najít jiného zaměstnavatele.

Nejčastějším důvodem takových konfliktů je situace, kdy se podřízeným pracovníkům nelíbí, jak jsou řízeni a hodnoceni. Další příčinou může být, pokud nadřízený pracovník nejedná se všemi zaměstnanci stejně, například co se týče pracovní morálky nebo plnění povinností. Manažer by v každém případě měl mít připraveny pádné argumenty a umět své jednání vysvětlit. Musí být připraven na to, že může být vůči jeho osobě jednáno agresivně a nepřiměřeně, ale neměl by se nechat strhnout a měl by se soustředit na obsah problému.

Podřízení pracovníci si často hledají náhradní důvody svého hněvu, své příčiny konfliktu. Manažer by měl umět rozpoznat, kdy jde o náhražku a kdy se jedná o skutečný důvod.

#### **1.4.4 Řešení konfliktů s obchodními firmami a s konkurencí**

Konflikty, které vzniknou na pracovišti jsou charakteristické tím, že zájmem celé organizace je spor (popř. spory) vyřešit, nalézt optimální řešení. Co se však týče sporů, které již nejsou uvnitř organizace, jsou mimovztahové, nijak zvlášť se jich nedotkne, pokud se spor nevyřeší. Případy, kdy je konflikt bezpodmínečně nutné vyřešit, nastávají tehdy, pokud spolupráce mezi organizacemi bude pokračovat nebo je to nezbytné pro další průběh, například je ukončena spolupráce, ale jedna strana se domáhá naplnění nějakého závazku.

Nejčastějším problémem je nedostatečná komunikace. Situace, kdy jedna ze stran pochopí dohodu jinak, než byla myšlena, popřípadě písemná smlouva nebyla plně uzavřena. Je potřeba si předem stanovit podmínky, které si obě strany ujasní a utvrdí se v tom, že zmiňované pojmy a dohody chápou obě strany stejně.

Dalším důvodem, proč vznikají konflikty, je omyl. Může k němu dojít z jakékoliv strany, z jakéhokoliv důvodu. Poškozená strana by měla pochopit, že na druhé straně jsou také jen lidé a k chybě dojít může. Strana, která poškození způsobila, by měla chybu napravit a připojit i svou omluvu.

Mimo sporů, které nejsou záměrně vyvolané, jsou i konflikty, které jedna ze stran způsobila schválně. Mohlo jít o zatajování důležitých informací, získávání výhod oproti druhé straně a podobně. Toto chování je nevhodné a neetické. Pokud jedna ze stran takové chování rozpozná, měla by ihned ukončit spolupráci s danou organizací.

Mezi nejhorší konflikty patří takové, které jsou způsobeny porušením písemné smlouvy, nedostáváním závazků vyplývajících z dané úmluvy, vyhýbáním se platebním povinnostem atd. Takové jednání je již trestně postižitelné a řeší se přes profesionály, tedy přes právní zástupce a soudy. Podobně postižitelné jsou i spory s konkurencí, které nastávají tehdy, pokud konkurent nedodrží stanoviska hospodářské soutěže.

Řešení se hledá buď přímo nebo pomocí prostředníka. Pokud jde o konkurenční firmy, doporučuje se řešení přes třetí stranu, vidí a soudí to nestranně a vidí i možnosti, které zúčastněné firmy přehlížejí. [2]

## 1.5 Styly vedení manažera

Jednou z příčin výskytu konfliktů na pracovišti je špatný nebo nevhodně zvolený styl vedení manažera. Každý manažer má svůj vzorec chování, který uplatňuje i při své práci, kterým přistupuje ke svým podřízeným. Styly vedení se dělí do různých oblastí, podle různých přístupů a kritérií. Tato bakalářská práce nemá za cíl přibližovat jednotlivé teorie a přístupy, co se manažerského vedení týče. Proto zde budou blíže popsány jen dvě vybrané teorie.

### 1.5.1 Vhodný styl vedení

V polovině minulého století začal vznikat dosud neznámý přístup k tomu, jaké vlastnosti by měl mít kvalitní manažer. Celý přístup spočíval v hledání správného a nejvhodnějšího stylu řízení. Psycholog, který začal jako první prosazovat tento směr, byl Kurt Lewin. Podstatou tohoto přístupu je teorie chování, kdy některé projevy chování jsou považovány za úspěšné a jiné naopak. Jde o přístup vedoucího k podřízeným.

Rozdělujeme tři základní styly vedení:

- Liberální

Tento styl vedení nelze uplatňovat dlouhodobě. Manažer, který prosazuje liberální přístup, nechává pracovníky, aby pracovali po svém. Nechává skupiny rozdělené bez vlastního zásahu, tedy chybí rozdělení práce mezi členy skupiny. Z toho dále vyplývá, že není jasně stanoven cíl, kontrola je nedostatečná nebo většinou vůbec nefunguje. Jelikož řadoví pracovníci nad sebou nemají žádné pevné vedení, budou dosahovat nízkých výsledků a nespokojenost bude vysoká. Bude vznikat řada konfliktů, které zůstanou neřešené.

- Autoritativní

Dalo by se říci, že je to opak liberálního přístupu. Autoritativní manažer zadává přesně stanovené úkoly, zajímá ho pouze výkon jeho zaměstnanců. Nenechává prostor pro diskusi, jeho motivace pracovníků je negativní. S nespokojeností pracovníků roste výskyt konfliktů. Kvantita práce je obrovská, ale pokud se sníží kontrola, rychle klesá kvalita.

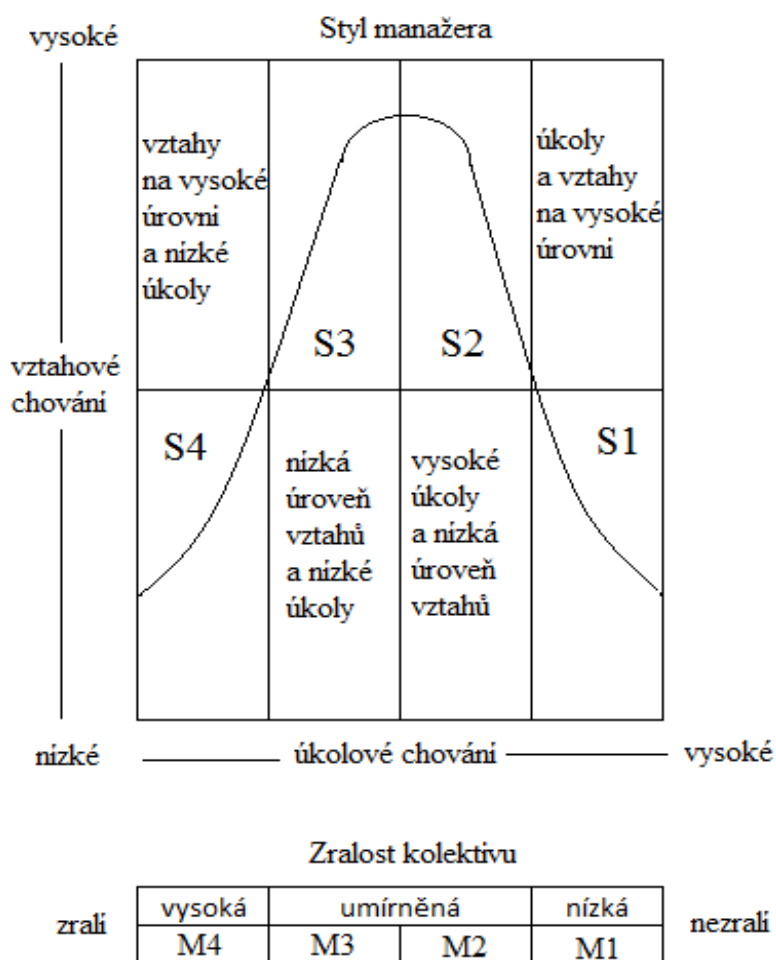
- Demokratický

U tohoto přístupu je důraz kladen na výkon, ale také na komunikaci a vedení. Důležitým aspektem je odpovědnost zaměstnanců za jejich výkony a jejich přístup k zadané práci. Komunikace je na vysoké úrovni, zaměstnanci mají dostatek informací, díky tomu se chtějí a mají možnost aktivně zapojit do diskuze. Takto zavedená skupina dosahuje vysokých kvalitních výsledků, přičemž i mezilidské vztahy jsou na vysoké úrovni.

Dříve byl za nejlepší styl považován právě demokratický. Až postupem času a se získáváním zkušeností se dospělo k názoru, že každý styl je vhodný pro jinou skupinu. Vyšlo najevo, že každý přístup má své klady i zápory a může přinášet výsledky, i kdyby jen krátkodobé. [6]

### 1.5.2 Teorie situačního řízení

Hlavními představiteli této teorie jsou F. E. Fiedler, P. Hersey a H. K. Blanchard. Celá podstata vychází z toho, že s měnící se situací se musí měnit i přístup manažera, včetně jeho chování a zaměření. Svě jednání mění na základě zralosti pracovníků, které řídí. Z toho vyplývá, že postupně používá autoritativní styl, kdy především nařizuje, poté racionální přístup, kdy se snaží pracovníky hlavně přesvědčovat. V další fázi využívá účasti pracovníků na řízení a rozhodování, kde jsou podstatou konzultace a v poslední části využívá toho, že každý z pracovníků je odpovědný za své jednání, a proto manažer deleguje. Celý tento proces je zobrazen na obrázku č. 2, kde je vidět vývoj stylu vedení manažera v závislosti na vyzrálosti podřízených zaměstnanců.



Obr. č. 2: Model situačního vedení (P. Hersey, H. K. Blanchard), [2, s. 329]

Křivka v grafu znázorňuje, jak by se mělo postupovat v závislosti na důrazu, který je kladen na vztahy a na úkoly. Jednotlivé situace jsou znázorněny písmenem S:

- S1 – podřízení pracovníci jsou nevyzrálí, manažerské schopnosti musí být na nejvyšší úrovni, co se týče vztahového i úkolového chování → manažer nařizuje
- S2 – zralost zaměstnanců pomalu roste, je tedy možné se zaměřit o něco více na úkoly než na vztahy → manažer přesvědčuje
- S3 – vyzralost zaměstnanců stále roste, manažer již nemusí veškerou pozornost soustředit na úkoly a na vztahy, může polevit, protože současné řízení může konzultovat s podřízenými pracovníky → manažer konzultuje
- S4 – tato pozice manažerovi dovoluje svou pozornost věnovat jednotlivým vztahům mezi samostatnými členy a členy s vysokou odpovědností v týmu → manažer deleguje [3]

Postupně se však zjistilo, že není zase tak jednoduché přecházet mezi situacemi, že často jsou těžko čitelné, a tak na ně nelze pohotově zareagovat. Pokud už se to povede, často se to nelíbí právě zaměstnancům, kteří se nechtějí neustále přizpůsobovat novým a novým změnám. Navíc nejsou ochotni měnit sami sebe v závislosti na měnících se okolnostech a podmínkách. Vyladit tyto nedostatky se snažil tzv. interakční přístup. Ten zahrnoval osobnost manažera, jeho zaměření na úkoly a vztahy, ale také se zabýval okolními vlivy různých situací a účinností stylu řízení.

Manažer orientovaný na postupy se zaměřuje na jednotlivé náležitosti týkající se metodických postupů, systémů a snaží se utvořit prostředí s pevnou stabilitou. Neumí se přizpůsobovat ani v situacích, které to vyžadují. S jeho byrokratickým přístupem trvá na organizačních postupech a řídicích pravidlech.

Manažer, který se orientuje na vztahy, upřednostňuje mezilidské vztahy, kontakty mezi lidmi a snaží se vyhovět všem pracovníkům. Podporuje rozvoj řízených pracovníků, za který očekává dlouhodobou výkonnost. Uplatňuje takovou politiku, která se líbí všem, neboť se snaží udržet příjemné prostředí, které přispívá nejen ke spokojenosti pracovníků, ale také k jejich vyšší výkonnosti.

Úkolově zaměřený manažer se zabývá jen výkony. Buď zvolí podněcující styl, kdy zadá reálné, ale velmi obtížné cíle a zaměstnanci se snaží přesvědčit svou odborností. Nebo uplatňuje autokratický přístup, při němž dochází k přetěžování pracovníků, což manažer zdůvodňuje autoritou podniku.

Manažer zaměřující se na integraci se snaží o respektování nejen potřeb lidí, ale i zadaných úkolů. Je pro něj důležitá kooperativnost a soustředěnost pracovníků na cíle. Pokud však začne integraci mezi lidmi a úkoly uplatňovat z toho negativního pohledu, stane se nerozhodným a všechny situace vyřeší kompromisem, i když zrovna není vhodný. [2]

Jednotlivé styly zaměření jsou vyobrazeny v tabulce č. 1.

*Tab. č. 1: Styly řízení a jejich účinnost, [2, s. 330]*

<b>Základní styly řízení</b>	<b>Styl s nízkou účinností</b>	<b>Styl s vysokou účinností</b>
Styl orientovaný na <b>postupy</b>	Strnulé uplatňování předpisů	Byrokratický přístup
Styl orientovaný na <b>vztahy</b>	Uplatňování libivé politiky	Podporující přístup
Styl orientovaný na <b>úkoly</b>	Autokratický přístup	Podněcující přístup
Styl orientovaný na <b>integraci</b>	Kompromisní přístup	Integrující přístup



## 1.6 Předcházení konfliktů na pracovišti

Nejdůležitějším aspektem, který pomůže předcházet konfliktům, je komunikace. Nejen, že bez komunikace by konflikty vůbec neprobíhaly, ale ani by se nedaly řešit a nebylo by možné hledat jejich efektivní řešení.

Z pohledu zaměstnavatele je komunikace významná, neboť díky ní mohou být zaměstnanci včas informováni o všem, co se v organizaci děje podstatného a důležitého. Díky tomu se mohou dostatečně připravit a zaměstnavatel tak předchází příčině konfliktu. Způsob, jakým mohou být informováni je celá řada, v dnešní době asi nejefektivnějším a nejvyužívanějším způsobem je e-mailová komunikace, dále konání schůzí, čtení novin vydávaných organizací atd.

Z pohledu zaměstnance je komunikace také to nejdůležitější. Díky ní se může vyjadřovat k návrhům, které stanovila vyšší oddělení, může sdělovat své názory, což může přispívat ke zlepšení chodu organizace.

V organizaci je důležité dodržovat oba stupně komunikace, vertikální i horizontální. Ve vertikální úrovni je podstatné, aby všechny změny se dostaly od nejvyšších vrstev až k řadovým pracovníkům, a naopak, aby mohla fungovat zpětná vazba. Není důležité jen nápady vymýšlet, ale také přijímat názory ostatních a snažit se uzpůsobit vše tak, aby to vyhovovalo většině.

Z pohledu horizontální komunikace jde právě o sdělování názorů a nápadů řadových pracovníků, o vzájemnou domluvu mezi nimi a podávání zpětné vazby, která usnadňuje domlouvání a plánování. [7]

Nejen komunikace se ale podepisuje na fungování organizace s minimálním výskytem konfliktů. Důležitá je samozřejmě také motivace pracovníků. Každý pracuje lépe a pečlivěji, pokud je motivace větší. Dalším aspektem předcházení konfliktů je odměňování zaměstnanců, které je v dnešní době pro mnoho lidí hlavní součástí motivace. [1]

Co by určitě žádný zaměstnavatel neměl opomíjet, je dostatečné proškolení zaměstnanců, jak konflikty řešit, pokud se nějaké objeví, popřípadě na koho se obrátit, pokud si sami nebudou vědět rady.

## **2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

### **2.1 Důvody výběru**

Při rozhodování, které organizaci bude tato práce věnována, byla volba od začátku celkem jasná. Ačkoliv jsem si zpočátku nebyla jistá, zda nebude problém v tom, že nejde přímo o podnik, ale o organizaci, zvolila jsem Vyšší odbornou školu a střední průmyslovou školu elektrotechnickou v Plzni. A to hned z několika důvodů. Prvním z nich bylo, že v této škole pracuje několik mých známých, kteří byli ochotní se podělit o své zkušenosti a pomoci mi se zpracováním potřebných informací. Dalším z důvodů bylo, že tato škola je velkým subjektem s dlouhou historií a má velmi rozvětvenou strukturu, co se týče organizace mezi zaměstnanci. Ačkoliv je škola složena ze dvou celků, a to z vyšší odborné školy a ze střední průmyslové školy elektrotechnické, ve své práci jsem se více zaměřila právě na střední školu. A v neposlední řadě jsem se o tuto školu zajímala již v rámci některých seminárních prací, kdy mě škola zaujala především tím, že je zde možnost studia i pro tělesně a mentálně postižené žáky a studenty.

### **2.2 Charakteristika školy**

Název: Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola elektrotechnická Plzeň

IČO: 49774301

DIČ: CZ49774301

Sídlo: Plzeň, Koterovská 85, PSČ 326 00

Zřizovatel: Plzeňský kraj

Právní forma: Příspěvková organizace

Předmět podnikání dle OR: Střední odborné vzdělávání na středních odborných školách

Ubytování ve vysokoškolských kolejích, domovech mládeže

Terciární vzdělávání

Institucionální sektor: Místní vládní instituce

Počet zaměstnanců: 100 – 199

Ředitelka školy: Ing. Naděžda Mauleová, MBA

## **2.3 Historie školy VOŠ a SPŠE Plzeň**

Ke všeobecnému rozvoji průmyslu v plzeňském kraji došlo po 1. světové válce, během níž se objem průmyslové výroby stále zvyšoval. S tímto rozvojem celého kraje, a především města Plzně, je propojen i vznik právě zvolené průmyslové školy.

Škola byla založena v roce 1954. V prostorách, ve kterých se dodnes nachází, působí od 2.9.1967, kdy se od průmyslové školy elektrotechnické oddělila průmyslová škola dopravní. V roce 1996 se zrodil nový právní subjekt VOŠ a SPŠE Plzeň. V roce 2000 došlo k propojení budov školy, školní jídelny a domovů mládeže do jednoho areálu. Původním zřizovatelem bylo MŠMT až do roku 2001, kdy se zřizovatelem stal Plzeňský kraj.

Ve vedení školy se vystříдалo celkem 5 lidí. Všichni to byli muži a inženýři. Od roku 2012 se však do čela vedení dostala Ing. Naděžda Mauleová, MBA. [11]

## **2.4 Současnost školy VOŠ A SPŠE Plzeň**

Střední školu v současné době, tedy ve školním roce 2014/2015, navštěvuje 764 žáků a vyšší odbornou školu 316 studentů. Celkem je tu 108 pedagogů a 2 asistenti pedagoga, kteří se věnují postiženým žákům. Celý chod školy zajišťuje dalších 37 zaměstnanců. Na pozici vychovatelů v domově mládeže je 21 lidí.

V dnešní době jsou školou nabízeny 3 obory studia:

- Elektrotechnika  
Nejprve všichni žáci studují společně po dobu 2 let a poté se rozdělují podle toho, zda chtějí studovat silnoproud či slaboproud. Pokud si zvolí slaboproud, tak se ještě ve 4. ročníku dělí mezi čtyři bloky, kterými jsou automatizační technika, telekomunikace, výpočetní technika a zabezpečovací technika.
- Informační technologie  
K výběru mají žáci ze dvou zaměření. Prvním z nich je počítačové sítě, webdesign a druhým pak je informatika v ekonomice a cestovním ruchu.

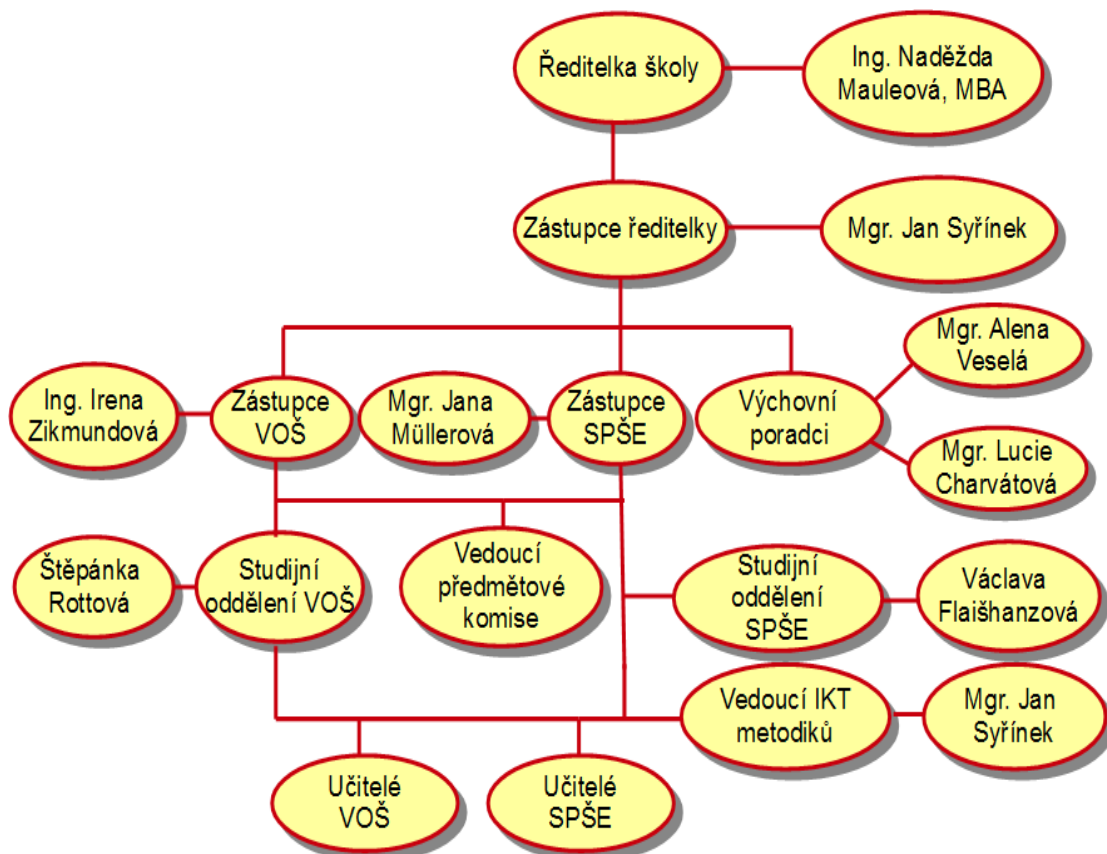
- Technické lyceum

Lyceum studují především ti žáci, kteří se chtějí v budoucnu věnovat studiu na vysoké škole. Lyceum je připraveno na vysoké školy technického zaměření. Ve 3. ročníku si žáci volí jeden ze čtyř bloků: počítačové sítě, grafika a multimédia, aplikovaná ekonomie nebo elektrotechnika. [11]

#### 2.4.1 Současná organizace subjektu

V čele celé školy stojí od roku 2012 Ing. Naděžda Mauleová, MBA. Ta má pod sebou jednoho zástupce, pod něhož spadají výchovní poradci a další dva zástupci: zástupce VOŠ a zástupce SPŠE. Pod tyto dva zástupce spadají studijní oddělení pro každý úsek a zároveň vedoucí předmětových komisí.

Pod zástupce SPŠE spadá ještě vedoucí IKT metodiků. Na nejnižších úrovních organigramu jsou učitelé vyšší odborné i střední školy. [4]



Obr. č. 3: Organigram VOŠ a SPŠE Plzeň, [4, s. 41]

## **2.5 Vize organizace**

Jako každá organizace, tak i tato má svou vizi, kterou chce naplnit. Jelikož jde o školu, je vize celkem jednoznačná. Jde o snahu dát studentům všeobecné i oborově zaměřené znalosti, rozšiřovat je, a to s jediným účelem. Aby studenti v budoucnu našli co nejlepší uplatnění. Dále jde o podporu jejich tvořivosti, postoje k životu, pozitivismu a sebevědomí, což jsou předpoklady potřebné pro další rozvoj, studium, ale i osobní život.

### **2.5.1 Poslání VOŠ a SPŠE Plzeň**

Poslání středních škol bude ve většině případů stejné. A ani mnou vybraný subjekt není výjimkou. Za svůj úkol považuje vybudovat co nejnovější školu s nejmodernějšími přístupy, které připraví jejich žáky i studenty na další studium i jejich osobnostní rozvoj. Škola se snaží posilovat své vztahy s dalšími středními školami v Plzni i v celém Plzeňském kraji.

Dalším hodnotným cílem je udržování co nejvyššího standartu v ubytování žáků a ve stravování žáků i studentů.

Jde o vytvoření co nejlepší školní atmosféry, která žákům a studentům poskytne nejen tu nejkvalitnější výuku, ale zároveň i příjemné prostředí pro studium.

### **2.5.2 Strategické cíle VOŠ a SPŠE Plzeň**

Záměr, kterého chce škola dosáhnout je, aby jejich absolventi dosahovali úrovně, která po nich bude požadována v rámci evropského pracovního trhu. Aby měli týmového ducha, dostatečné vědomosti, uměli v praxi využít teoretické znalosti, byli komunikativní, spolehliví a způsobilí se samostatně rozhodovat. I proto jsou pedagogové vedeni, aby ve svých předmětech propojovali probíranou teorii s praxí.

Také je důležité, aby žáci byli vedeni k ochraně životního prostředí. K myšlence, že v každé situaci musí být smýšleno s ohledem na prostředí kolem nás, na okolní přírodu.

A dalším cílem školy je podpora rozvoje svých zaměstnanců. Podpořit je v jejich kvalifikačním rozvoji a dát jim prostor pro jejich kariérní i osobnostní růst.

## 2.6 Projekty školy

### 2.6.1 Realizované projekty

Škola v minulosti zrealizovala spoustu projektů. Podporuje rozvoj nejen v oblasti vzdělávání, ale také vývoj samotných žáků a studentů. Škola se zapojuje do široké škály projektů. Zde jsou uvedeny dva, které mě nejvíce zaujaly.

#### *Comenius – The smart home in Europe*

Jde o projekt, který trval dva roky, a ve kterém jde o spolupráci mezi středními školami v rámci Evropy, konkrétně mezi školami Česka, Belgie, Finska, Itálie, Německa a Maďarska. Řídící centrum celého projektu je v Belgii, kde projekt vznikl. Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát, že jde například o výměnné pobyty studentů, tématem projektu je naprosto něco jiného. Cílem je seznámit studenty s užitím různých technologií a jejich rozvojem v tzv. inteligentních domech. Zabývá se těmito technologiemi v různých směrech jako je řízení teploty v domě, bezpečnost, komunikace uvnitř i vně těchto staveb.

Přínosem tohoto projektu má být vznik několika ukázkových staveb, které budou vybaveny právě inteligentními snímači a zároveň budou využívány systémy, které se nejčastěji v dané zemi využívají.

S tímto se studenti všech partnerských zemí přihlásili do soutěže KNX Award, kde získali první místo. Důležité je zmínit, že konkurence v této soutěži, v kategorii Young, byla opravdu vysoká, zúčastnilo se jí 104 projektů z nejrůznějších částí světa. Za své vítězství získali 1000 Euro, které věnovali na rozvoj vzdělání dětí v Rumunsku.

Celý projekt byl financován Národní agenturou pro evropské vzdělávací programy.

#### *Inovace laboratorního měření*

Cílem tohoto projektu je vytvořit moderní výukové laboratoře, které studenti využijí pro praktické aplikování teoretických poznatků, jichž později uplatní ve svém budoucím povolání či na vysokých technických školách. Jde tedy o přetvoření stávajících laboratoří tak, že v nich budou použity nejmodernější pomůcky a vybavení.

S tímto projektem je také spojena snaha zvýšit zájem žáků o studium právě na této škole. Celý projekt byl finančně podpořen Magistrátem města Plzně.

## **2.6.2 Probíhající projekty**

Škola se do projektů zapojuje neustále. Hledá nové příležitosti jak vylepšit stávající zázemí školy a zlepšit výuku a prostředí. Stejně jako u projektů, které jsou již ukončeny, tak i u probíhajících projektů jich běží několik zároveň. Zde jsou uvedeny dva, které považuji za nejvíce zajímavé.

### ***Podpora technického a přírodovědného vzdělávání v Plzeňském kraji***

Uskutečnění tohoto projektu probíhá v období 1.9.2013 – 30.6.2015, tedy po dobu dvou let. Jde o spolupráci 18ti středních škol a 70ti základních škol spadajících do Plzeňského kraje. Každá ze středních škol bude mít na sebe napojeny minimálně čtyři základní školy.

Cílem tohoto projektu je seznámit žáky základních škol se školou, která je o úroveň výše. Budou si moci vyzkoušet experimenty a pokusy, které na základních školách nemohou, popřípadně na ně nemají dostatečné vybavení. Zároveň poznají prostředí střední školy a seznámí se se staršími žáky, od kterých se mohou dozvědět zajímavé informace, co se týče studia i budoucí volby povolání.

Tohoto projektu se účastní 12 pedagogů z VOŠ a SPŠE Plzeň a manažerkou celého projektu je Ing. Naděžda Mauleová, MBA.

### ***Youth and Politics in Europe***

Jde o dvouletý projekt NAEP, což je Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, který se zabývá setkáváním žáků z pěti evropských zemí, a to České republiky, Německa, Rakouska, Dánska a Maďarska. Tento projekt je řazen mezi výzkumné a mezinárodní.

Cílem tohoto projektu je porovnávat a pochopit přístup mladých lidí z jednotlivých zemí k politickému dění. Jedná se o možnost vyjádření studentů k politické scéně v jednotlivých zemích a následnému srovnání jejich pohledů.

Na podzim roku 2014 se studenti VOŠ a SPŠE Plzeň zúčastnili, v rámci tohoto projektu, setkání v Německu, kde strávili čtyři dny a další den pořádali podobné setkání v Česku.

[14]

## 2.7 Financování VOŠ a SPŠE Plzeň

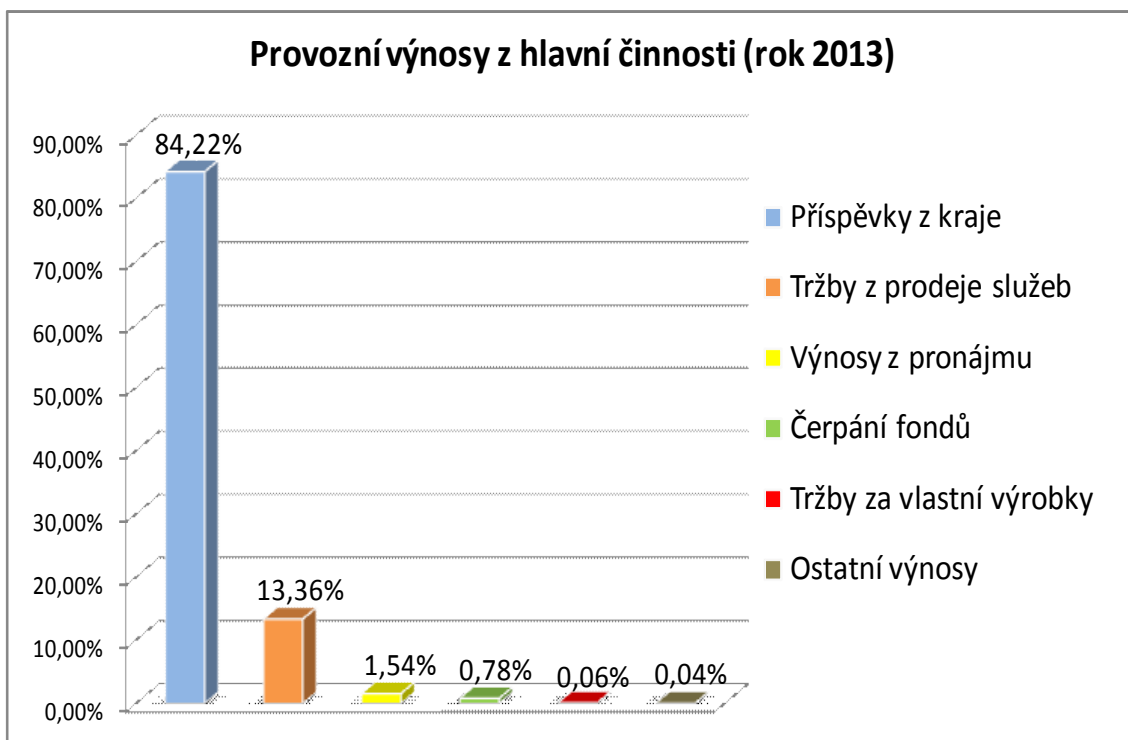
V rámci hospodaření školy se jedná o provozní výnosy a provozní náklady. Uvádět můžeme ještě rozdělení z hlavní a z vedlejší činnosti. V této bakalářské práci bude uvedena především hlavní činnost.

### 2.7.1 Provozní výnosy z hlavní činnosti

Největší část provozních výnosů tvoří příspěvky, které škola získá od Plzeňského kraje jako svého zřizovatele. Jsou to především různé granty a dotace. Další znatelnou část tvoří výnosy, které škola získává vlastní činností. Jde o příjmy od studentů, kteří studují na VOŠ a platí si školné, dále od žáků, kteří si platí ubytování v Domově mládeže, a v neposlední řadě také stravné ve školní jídelně, které si hradí i zaměstnanci, i když pouze částečně.

Mimo jiné jde také o příjmy z vlastních výrobků, za což je v tomto případě považován jednorázový poplatek 1000,- za pronájem skříňky po dobu studia.

Podrobnější přehled získáme z následujícího grafu č. 1, který zobrazuje procentuální vyjádření jednotlivých výnosů.



Graf č. 1: Provozní výnosy z hlavní činnosti, [4, s. 43]



## 2.7.2 Provozní náklady z hlavní činnosti

Provozní náklady nelze stanovit předem, závisí především na potřebách studentů i žáků a zaměstnanců, ale také na nečekaných událostech, které mohou během školního roku nastat.

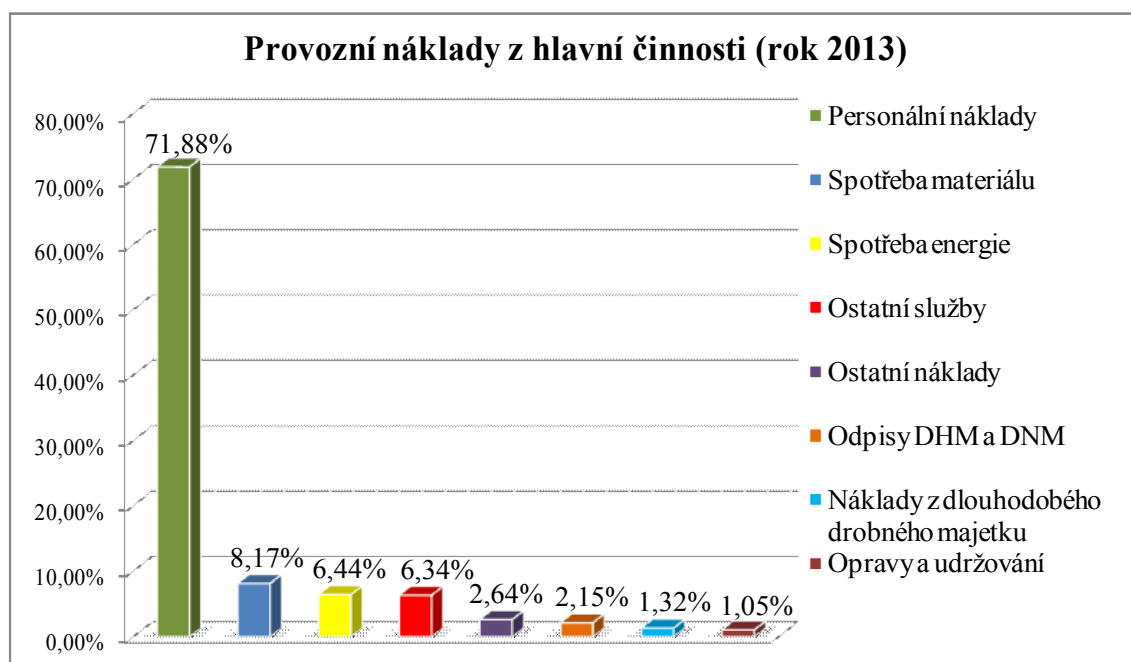
Největší procentuální poměr všech nákladů tvoří personální náklady. Mezi ně řadíme mzdové náklady, zdravotní a sociální pojištění apod. Druhým nejvyšším nákladem jsou náklady na spotřebu materiálu, kde je zahrnuto pořízení potravin do školní jídelny a pořízení literatury potřebné pro žáky.

Protože škola se nachází ve velmi prostorných budovách, kterých je v celém areálu několik, v provozních nákladech se také zřetelně promítají náklady na spotřebu energie a ostatní služby. Jsou také vyšší z toho důvodu, že cena energií neustále roste. Do ostatních nákladů za služby jsou zahrnuty poplatky za telefon, za internet, za kopírovací zařízení. Dále jsou zde zahrnuty výdaje za cestovné, státní poplatky, známky a další věci potřebné k administrativě.

Od roku 2009 se náklady postupně snižují. Je to způsobeno především propuštěním některých zaměstnanců a najmutím externí firmy, která se stará o úklid.

Náklady na opravu a udržování byly nejnižší z důvodu, že v předchozím roce došlo k rozsáhlým úpravám.

Podrobnější analýza provozních nákladů v procentech je vidět v grafu č. 2.



Graf č. 2: Provozní náklady z hlavní činnosti, [4, s. 44]

### 2.7.3 Výsledek hospodaření VOŠ a SPŠE Plzeň

Z výsledku hospodaření můžeme vyčíst, jak daný subjekt nakládá s dostupnými finančními prostředky. Z předchozí podkapitoly víme, že výnosy nejvíce ovlivňují příspěvky z kraje, což je velmi znát právě na výsledku hospodaření.

Tab. č.2: Vývoj výsledku hospodaření z hlavní činnosti v letech 2009 – 2013 (v tis.Kč), [4, s. 47]

	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy	121 082	120 284	117 605	117 325	110 378
Náklady	120 024	119 964	117 215	117 238	110 352
VH	1 058	320	390	87	26

Z tabulky č. 2 je patrné, že se škola ve sledovaném období pohybuje v kladné rovině, tedy není ztrátová. Výsledek hospodaření je každý rok převáděn do školních fondů. [4] Tabulka č. 3 zahrnuje podrobný přehled o hospodaření za rok 2013.

Tab. č. 3: Přehled o hospodaření rok 2013 (v mil. Kč), [14]

<b>Příjmy</b>	
Celkové příjmy a z toho:	98 572 193
• Poplatky od zletilých žáků, rodičů nebo jiných zákonných zástupců	11 881 833
• Příjmy z hospodářské činnosti	1 748 354
• Dotace, granty a ostatní příjmy	81 500 932
<b>Výdaje</b>	
Investiční výdaje celkem	4 306 983
Neinvestiční výdaje celkem a z toho:	98 353 945
• Náklady na platy pracovníků školy	49 421 159
• Ostatní osobní náklady a granty	3 130 666
• Zákonné odvody SP, ZP a FKSP	17 641 102
• Výdaje na učebnice, uč. texty a pomůcky	1 162 154
• Stipendia	0
• Ostatní provozní náklady	26 998 864

Jen okrajově by měla být zmíněna i vedlejší činnost tohoto subjektu, neboť právě díky vedlejším činnostem má škola lepší výsledek hospodaření z běžné činnosti a získává tak další dostupné finanční prostředky. Za vedlejší činnost VOŠ a SPŠE Plzeň můžeme považovat ubytování, které poskytuje o víkendech v Domově mládeže, dále ze školní jídelny, kde mají možnost stravování i cizí strážníci, kteří nepatří ke škole a také nesmíme opomenout pronájem dílen, které si pronajímají zámečníci pracující na živnostenský list. Tento pronájem škola poskytuje teprve od roku 2011. Tito pronajímatelé začali o rok později využívat také možnosti stravování v jídelně školy, a proto vzrostly náklady na potraviny a na spotřebu materiálu. I to je jeden z důvodů, proč v roce 2012 výsledek hospodaření tak náhle klesl. Více je vidět z následující tabulky č. 4. [4]

*Tab. č. 4: Vývoj výsledku hospodaření z vedlejší činnosti 2009 – 2013 (v tis. Kč), [4, s. 47]*

	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy	1 384	1 370	1 704	1 966	1 993
Náklady	1 364	1 323	1 492	1 908	1 774
VH	20	47	212	58	219

## 2.8 SWOT analýza VOŠ a SPŠE Plzeň

V sestavení analýzy SWOT bylo nejjednodušší najít silné stránky školy. Se slabými už to bylo složitější, poněvadž většina slabých stránek je vidět jen z vnitřního prostředí školy, okolí je nevnímá.

Určitě stojí za zmínku, že SWOT analýza byla naposledy vypracována v roce 2011 paní ředitelkou Ing. Naděždou Mauleovou, MBA. Většina uvedených bodů se nezměnila, ale za svého působení zvládla paní ředitelka odstranit 6 slabých stránek, konkrétně: vedení začalo pracovat s invencemi, začalo se uplatňovat marketingové a strategické myšlení, byla sestavena vize a strategické plány školy, škola se dlouhodobě otevřela pro další vzdělávání, byly vytvořeny www stránky a škola začala být publikována v tisku a médiích.

Tab. č. 5: SWOT analýza, [15]

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Kvalifikovaní a zkušení učitelé	Nejednotnost v postupech třídních učitelů
Moderní vybavení	Nepodporování odborné úrovně pedagogických pracovníků
Rozsáhlé prostory školy i celého jejího areálu	Striktní dodržování přijímaných studentů na VOŠ
Tradice školy	Subjektivní hodnocení jednotlivých zaměstnanců
Dobrá finanční situace	Nepřizpůsobení se některých učitelů novým trendům
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zapojení školy do celoživotního vzdělávání	Propady příjmů státního rozpočtu
Spojení s významnými zaměstnavateli v Plzeňském kraji	Demografický propad
Rostoucí poptávka po kvalifikovaných technických pracovnících	Záměry zřizovatele (KÚPK)
Zavedení dálkové formy studia pro VOŠ	Konkurence
Vyrábět v dílnách jednoduché výrobky a ty pak dále prodávat	Struktura terciárního vzdělávání

## **3 PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část této práce je věnována šetření v organizaci. Za metodu šetření jsem zvolila dotazník, který mi poskytne údaje potřebné pro analýzu a následné návrhy opatření. Než byl dotazník vůbec sestaven, proběhla schůzka s paní ředitelkou školy Ing. Naděždou Mauleovou, MBA, zda bude možné dotazníkové šetření ve škole provést. Paní ředitelka souhlasila, dotazník byl sestaven a rozeslán do e-mailových schránek pedagogů školy. Na vyplnění dotazníku byl vyhrazen termín 14 dnů, poté se stal dotazník nepřístupným.

### **3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníková metoda byla zvolena hned ze dvou hlavních důvodů. Prvním z nich bylo, že touto metodou je nejsnadnější zjistit všechny informace včetně dodatečných informací, které se týkají tématu, především příčiny, které nejčastěji vedou ke vzniku konfliktů. Dalším důvodem bylo ušetření času, vyplnění dotazníku se jevilo jako nejrychlejší řešení. Jiné metody vyžadují větší časovou náročnost a většinou se u nich nedají zjistit konkrétní výsledky, které jsou tady nejpodstatnější.

Dotazník byl sestaven tak, aby co nejpodrobněji vypovídal o daném tématu s minimálním počtem chyb, které by mohly být způsobeny špatně položenými otázkami nebo nepochopením analyzované problematiky.

#### **3.1.1 Struktura dotazníku**

Dotazník se skládá z 11 základních otázek a 3 otázek, které jsou podmíněné, nebo-li se otevrou jen těm respondentům, kteří zvolí danou odpověď. Všechny otázky jsou uzavřené mimo jednu podmíněnou otázku, která má odpověď otevřenou. Uzavřené odpovědi jsem zvolila, protože jsou pro respondenty jednodušší, nemusí nad nimi zdlouhavě přemýšlet. U 11 otázek vybírali jednu odpověď z nabízených možností, u dvou otázek pak měli na výběr více odpovědí. První dvě otázky jsou v dotazníku především proto, aby bylo možné získat alespoň nějakou hrubou představu o složení respondentů. Jde o otázku pohlaví a věku.

Dotazník byl sestaven přes webovou stránku [www.anketovnik.cz](http://www.anketovnik.cz).

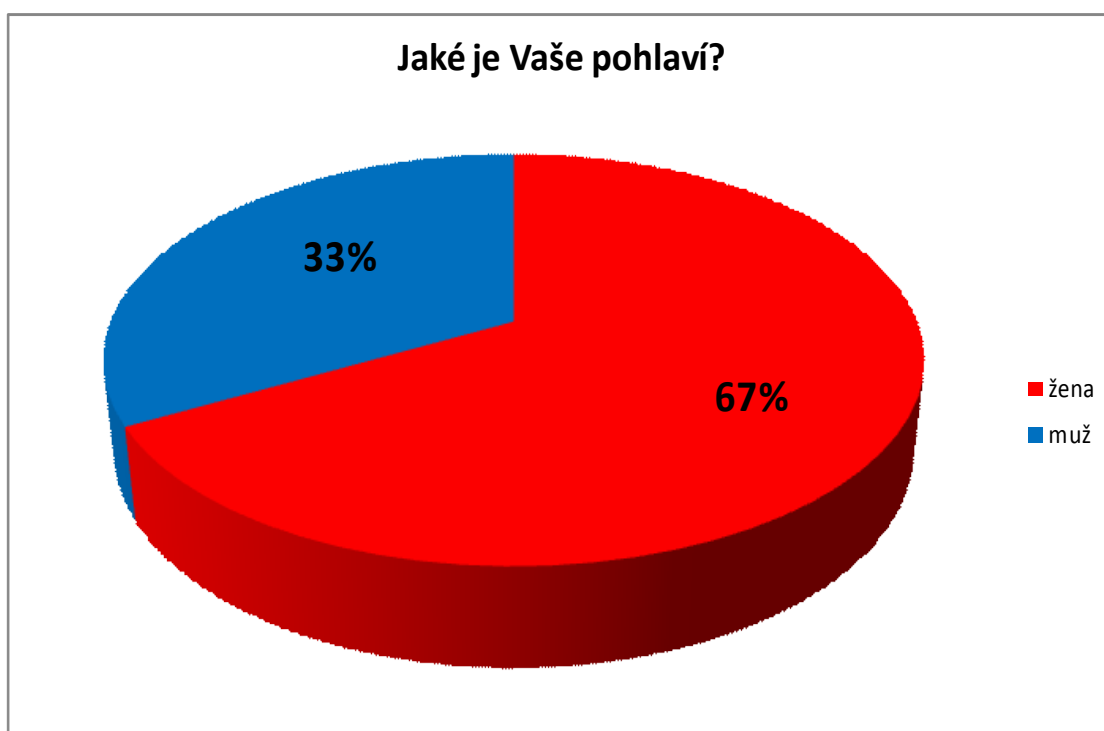
Nejnáročnějším procesem bylo správné formulování otázek a odpovědí.

### 3.1.2 Vyhodnocení dotazníku

Celkem bylo rozesláno 108 dotazníků. Byl poslán pouze pedagogům, do dotazníkového šetření nebyli zahrnuti asistenti pedagogů ani ostatní zaměstnanci školy.

Celkem šokujícím zjištěním bylo, že ze 108 pedagogů dotazník vyplnilo pouze 39, což je pouhých 36%. A to i přesto, že dotazník byl rozeslán dvakrát v týdenním intervalu. I když vzorek není tak velký, jak bylo očekáváno, je možné z něj udělat určité závěry a navrhnout potřebná opatření.

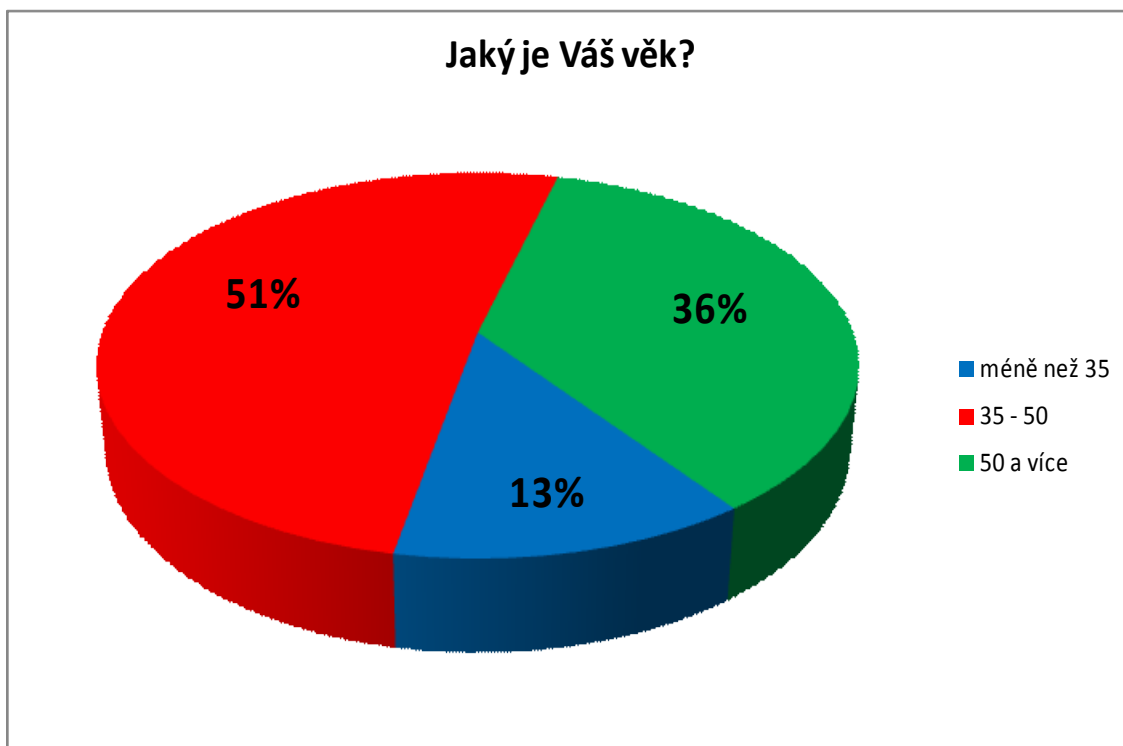
#### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1



Graf č. 3: Jaké je Vaše pohlaví?, vlastní zpracování, 2015

Jak je z grafu patrné, odpovědělo podstatně více žen než mužů. V celkovém počtu 108 pedagogů je přibližně třetina mužů. Jsou to především pracovníci z oddělení IT. I proto je možné, že se do dotazníkového šetření zapojilo více žen.

## Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2



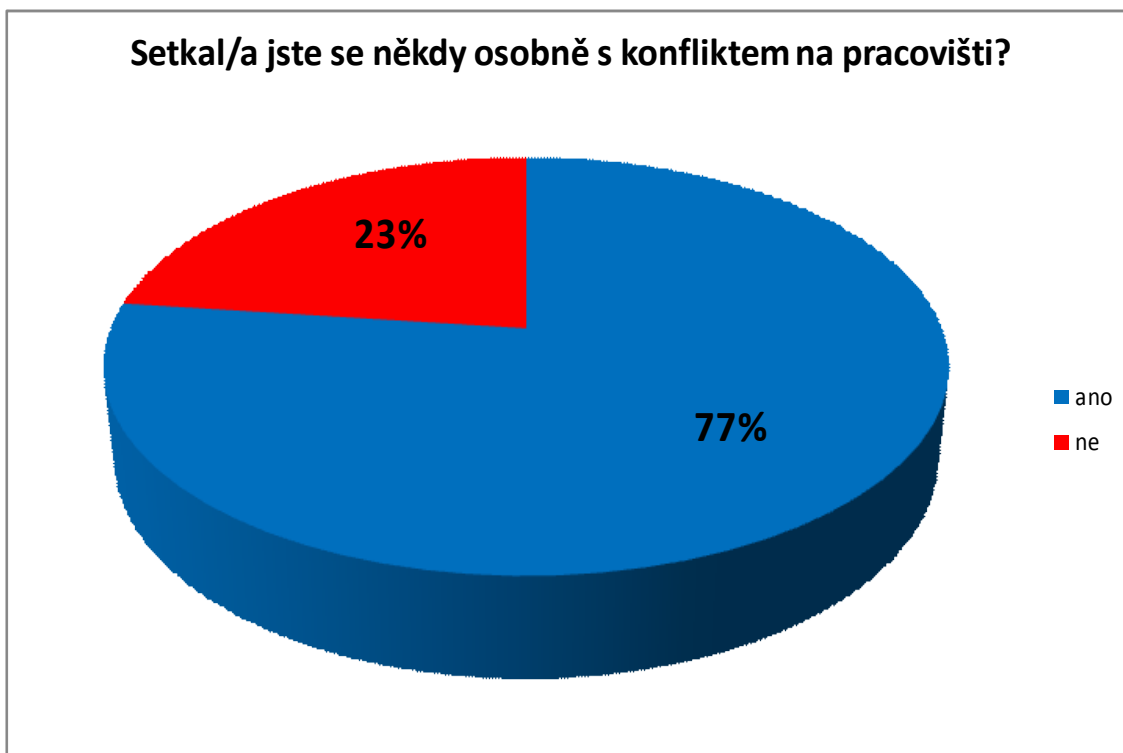
*Graf č. 4: Jaký je Váš věk?, vlastní zpracování, 2015*

U věkového složení respondentů je každá skupina zastoupena. První skupina, do které spadají lidé mladší 35 let, je zastoupena 13 % dotázaných. Není zde žádná spodní hranice, protože se předpokládá, že ačkoliv jsou zde pedagogové s vysokoškolským vzděláním, tak zde vyučují i externí pracovníci, kteří toto vzdělání mít nemusí. Těžko by tedy ta spodní hranice byla určena.

Další skupinou, do které patří lidé, kterým je více než 50 let, jsou zastoupeni 36 %.

Nejpočetnější skupinou, která se zapojila, jsou lidé ve věku 35 až 50 let.

### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3



*Graf č. 5: Setkal/a jste se někdy osobně s konfliktem na pracovišti?. vlastní zpracování, 2015*

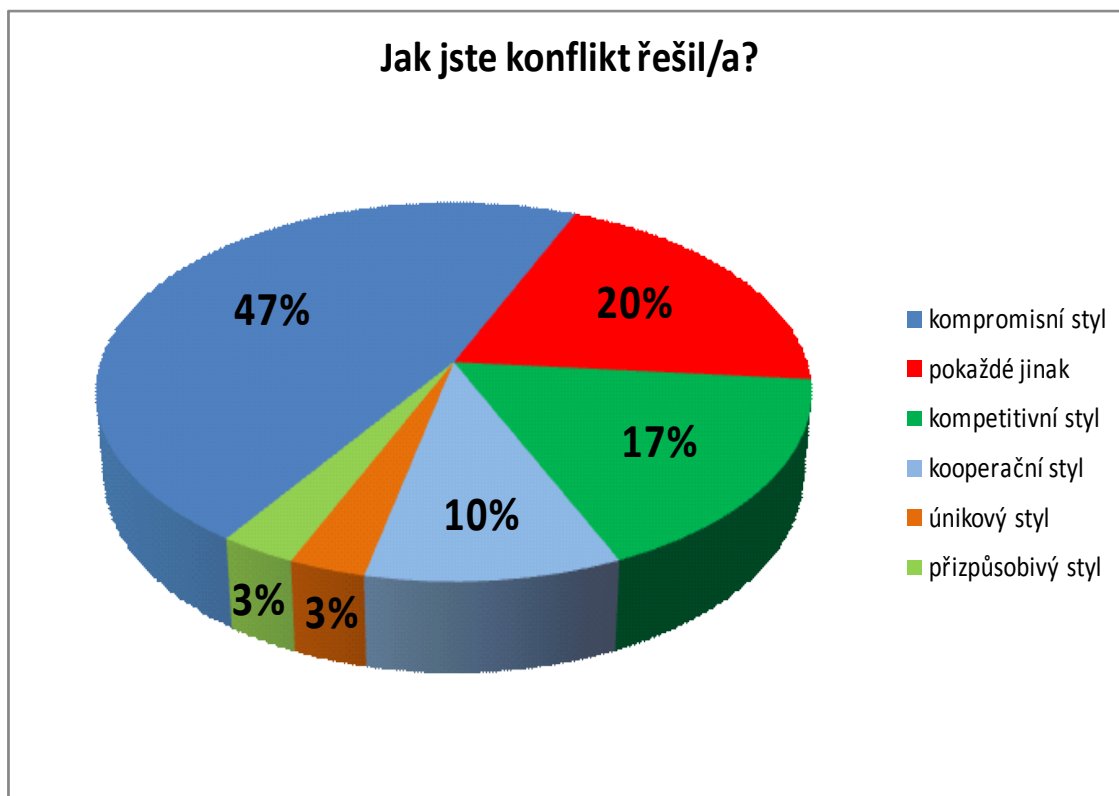
Tato otázka je první, která se zabývá danou problematikou. Pro analýzu je velmi podstatná, neboť nám dokáže říct, zda se lidé s konflikty setkávají či nikoliv, od čehož se dále odvíjí další otázky.

Celých 77 % respondentů odpovědělo, že se s konfliktem na pracovišti již setkali. Při zadávání této otázky bylo předpokládáno, že všichni dotázaní se s konfliktem na pracovišti již potkali, proto je relativně pozitivní zjištění, že 23 % lidí se s konfliktem na pracovišti ještě neseťkalo. Může to být způsobeno tím, že v dané organizaci nepůsobí příliš dlouhou dobu nebo nepřichází do častého kontaktu s ostatními lidmi této školy.

Tato otázka je podmiňující pro následující, která se otevřela pouze těm, kteří odpověděli, že se s konfliktem na pracovišti již setkali.



## Vyhodnocení odpovědí na podmíněnou otázku



Graf č. 6: Jak jste konflikt řešil/a?, vlastní zpracování, 2015

Tato otázka se zobrazí jen těm dotazovaným, kteří u předchozí otázky zvolili možnost ano.

Tedy přechozích 77 % se zde vyjadřovalo k tomu, jak konflikt řešili. Na výběr měli ze šesti možností.

Největší zastoupení má kompromisní styl, tedy takový styl, kdy je snaha soustředěna na to, najít kompromis pro obě strany. Tento styl používá 47 % respondentů, což je téměř polovina.

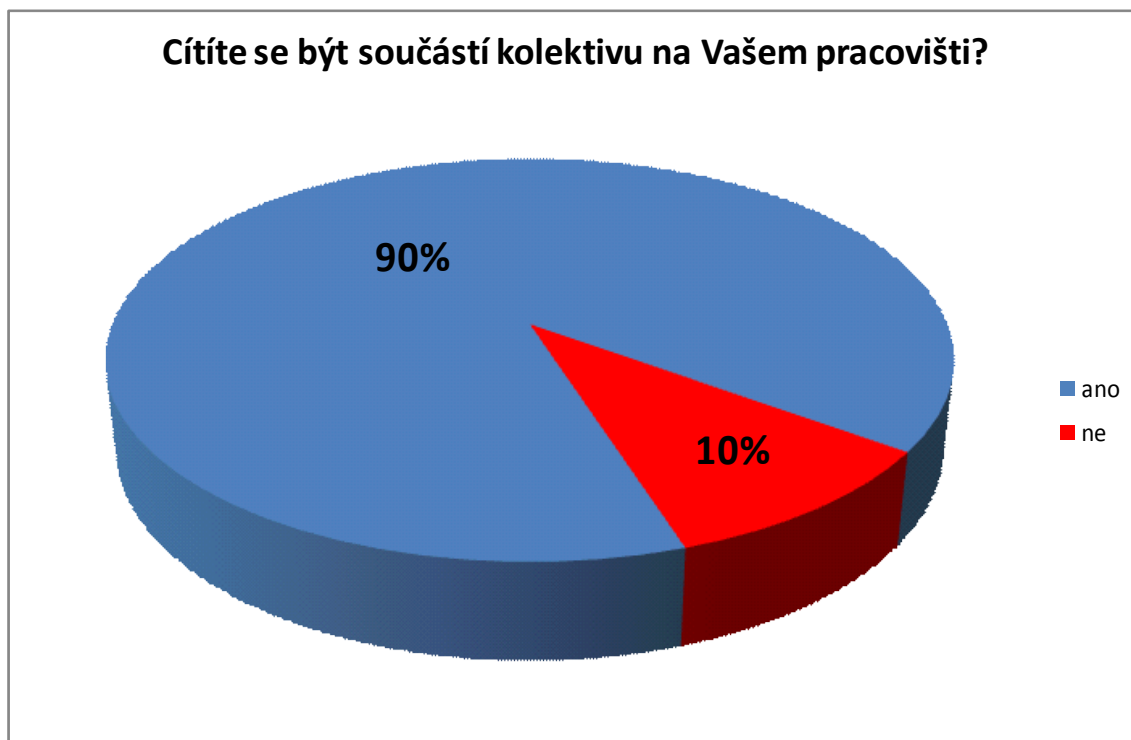
Dalších 20 % vybralo odpověď, že konflikt řešili pokaždé jinak. Což znamená, že nemají žádný vyhraněný styl pro řešení konfliktů, nýbrž jednají na základě jednotlivých situací a účastníků konfliktu.

Celkem překvapivý byl výsledek 17 % pro kompetitivní styl, který znamená, že si stáli za svým bez ohledu na to, co to znamená pro ostatní.

Kooperační styl vybralo 10 % lidí.

Přizpůsobivý a únikový styl používají 3 %, což znamená, že pouze jediná osoba z dotázaných řeší konflikty únikovým stylem a jedna osoba stylem přizpůsobivým.

## Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5



Graf č. 7: Cítíte se být součástí kolektivu na Vašem pracovišti?, vlastní zpracování, 2015

Tato otázka je pro analýzu problematiky konfliktů na pracovišti velmi podstatná. Protože právě odtud se může odvíjet velké množství konfliktů. Z nespokojenosti může vyplývat spousta neshod a nepříjemných situací, které mohou vyústit v konflikt.

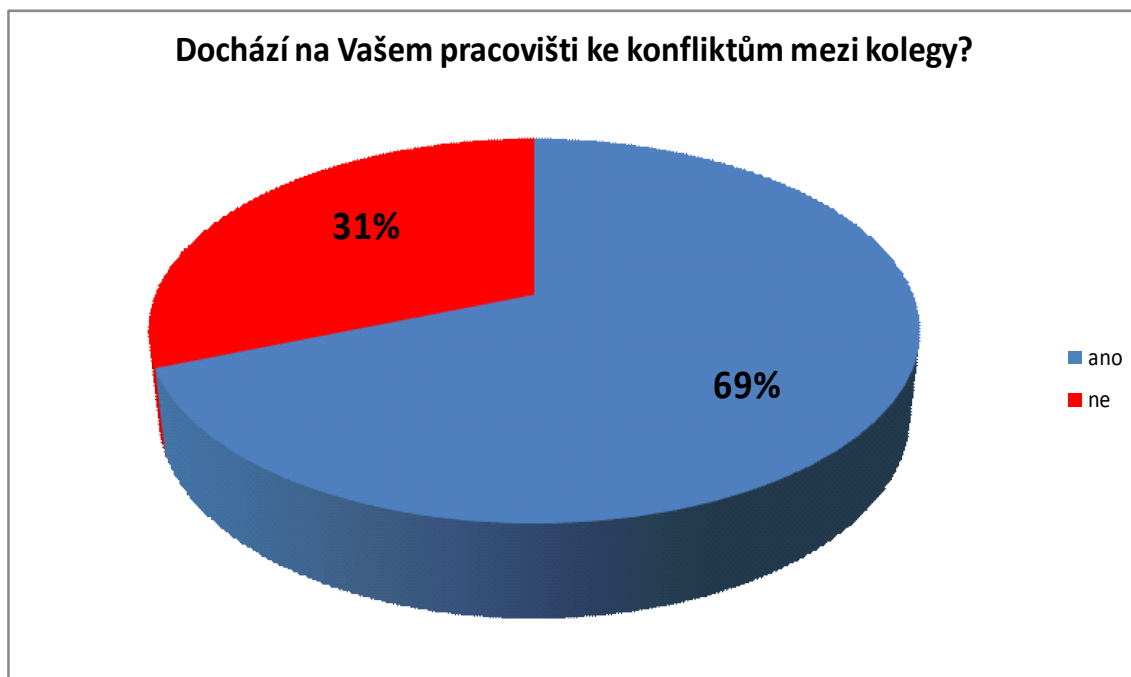
Ve škole VOŠ a SPŠE Plzeň je pouze 10 % respondentů, kteří se necítí být součástí kolektivu.

Pouze 4 lidé dali, že se tou součástí necítí být, a proto se jim otevřela **podmíněná otevřená otázka**, která zněla „*Proč?*“. Jednou z odpovědí bylo, že daná osoba je nepřizpůsobivá osobnost. Je jasné, že pokud někdo těžko vychází s lidmi, nebude se chtít zapojovat do kolektivu, z čehož logicky vyplývá, že se nebude považovat za jeho součást.

Další odpovědí bylo, že na škole kolektiv není. Tato odpověď byla poněkud překvapující s ohledem na to, že 90 % odpovědělo, že se cítí být součástí kolektivu. Je mnoho faktorů, které mohou tento pohled ovlivňovat.

Další dvě odpovědi považuji za irelevantní. Místo jedné odpovědi byl vložen otazník, což je náznak buď nepochopení položené otázky, nebo toho, že dotyčný se nechtěl vyjadřovat. A poslední odpověď byla „Neumím odpovědět.“.

### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6



*Graf č. 8: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi kolegy?, vlastní zpracování, 2015*

Tato otázka byla do dotazníku, společně s následující, zařazena proto, aby bylo možné blíže analyzovat existující konflikty a především jejich příčiny.

Jak z grafu vidíme, 69 % respondentů se shoduje, že na jejich pracovišti mezi kolegy ke konfliktům dochází. 31 % se s konfliktem mezi kolegy neseťkala.

Otázka na konflikty mezi kolegy úzce souvisí s otázkou číslo 4, kterou bylo zjišťováno, zda si respondenti připadají součástí kolektivu. Lze usuzovat, že i lidé, kteří do kolektivu patří, nemusí být ohleduplní k odlišným názorům a podobně, což může vést k neshodám a konfliktům.

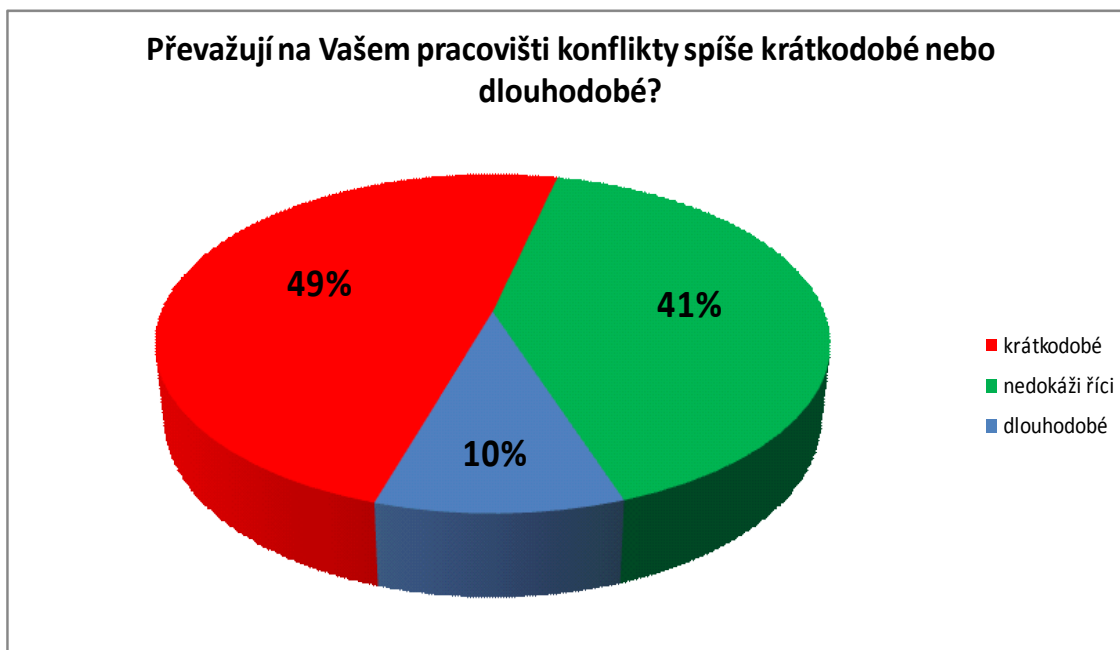
### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7



*Graf č. 9: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi nadřízeným a podřízeným?  
vlastní zpracování, 2015*

Tato otázka navazuje volně na předchozí. Zajímavé je určitě to, že procentuálně se tyto dvě otázky velmi podobají. S konflikty mezi vedením a jejich podřízenými se setkala 67 %. Těžko můžeme usuzovat přesné příčiny, ale domnívám se, že z velké části jsou konflikty mezi nadřízeným a podřízeným způsobeny tím, že nadřízený svým podřízeným pracovníkům většinu věcí nařizuje, určuje a v případě, kdy podřízení pracovníci nejsou dostatečně přizpůsobiví, může docházet ke konfliktům.

## Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8



*Graf č. 10: Převažují na Vašem pracovišti konflikty spíše krátkodobé nebo dlouhodobé?  
vlastní zpracování, 2015*

Tato otázka je směřována především k tomu, aby bylo možné říci, zda je na pracovišti příjemné prostředí.

Podle odpovědí by se dalo usoudit, že prostředí je pro práci vhodné i přes výskyt konfliktů. Tento závěr je vyvozen z grafu, kde je vidět, že 49 % dotázaných zodpovědělo, že konflikty, které na pracovišti převládají, jsou jen krátkodobé. Tedy takové, které nijak výrazně nepůsobí na prostředí a jsou rychle řešeny.

Naopak dlouhodobé konflikty označilo pouze 10 % lidí. Je to možná způsobeno tím, že jsou to jejich osobní konflikty, které přímo s pracovištěm souviset nemusí.

Co je však překvapivé, že 41 % respondentů vybralo možnost, že nedokáže říci. Nejspíš nepřichází do konfliktů, proto je kolem sebe ani nevnímají nebo nemusí znát přesný rozdíl mezi krátkodobými a dlouhodobými konflikty, a proto nedokáží určit, které jsou na jejich pracovišti častější.

### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9



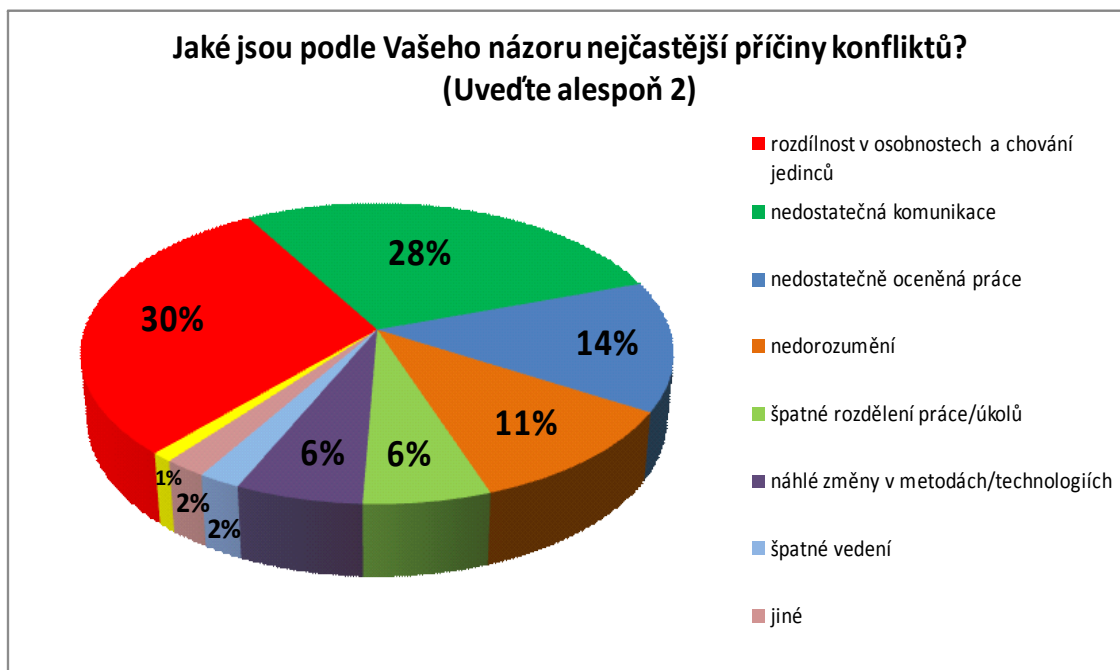
*Graf č. 11: Máte se v případě konfliktu, který nevíte jak řešit, na koho obrátit?  
vlastní zpracování, 2015*

Často se na pracovištích vyskytuje ten problém, že pokud konflikt nastane, nemají se lidé na koho obrátit, a tak si s konfliktem musí poradit sami, což je pro ně občas nad jejich síly. Neumí si s tím poradit a vyřešit to.

To ovšem není případ VOŠ a SPŠE Plzeň, kde 64 % dotázaných zodpovědělo, že mají v případě konfliktu za kým jít. 21 % napsalo, že nemá, což přičítám k tomu, že se neradi svěřují nebo se nikdy nesnažili zjistit, na koho by se měli v případě konfliktu obrátit.

Jen 15 % lidí zodpovědělo, že neumí rozhodnout, zda je na koho se obrátit. Dle mého mínění to může být způsobeno tím, že to jsou lidé, kteří se do konfliktů nedostávají, a proto nepotřebují nikoho, na koho by se obraceli se svými problémy.

## Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10



*Graf č. 12: Jaké jsou podle Vašeho názoru nejčastější příčiny konfliktů? vlastní zpracování, 2015*

Tuto otázku považuji za jednu z nejdůležitějších z celého dotazníku. Odhaluje příčiny konfliktů tak, jak je vnímají pracovníci.

Za nejčastější příčinu je považována rozdílnost v osobnostech a chování jedinců. A jen o 2 % méně má nedostatečná komunikace. Ani jedno není nijak překvapivé. Konflikty způsobené rozdílností osobností jedinců jsou především osobního rázu, nemusí přímo jít o pracovní konflikty. Nedostatečná komunikace se vyskytuje jako velmi častá a nejzávažnější příčina konfliktů. Vede totiž k tomu, že se konflikt neřeší.

Celých 14 % pociťuje jako podnět konfliktů nedostatečně oceněnou práci, což je velmi subjektivní, každý by svou práci ocenil, jak nejlépe by mohl.

Dále je nedorozumění, které za příčinu považuje 11 %. 6 % má špatné rozdělení práce a úkolů a stejně tak náhlé změny v metodách a technologiích. 2 % mají jiné důvody a špatné vedení a jedna osoba, tedy 1 %, označila za příčinu konfliktů špatné pracovní podmínky.

### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 11



*Graf č. 13: Zaznamenal/a jste, že by konflikt měl pozitivní vliv na chování lidí nebo na celou organizaci?, vlastní zpracování, 2015*

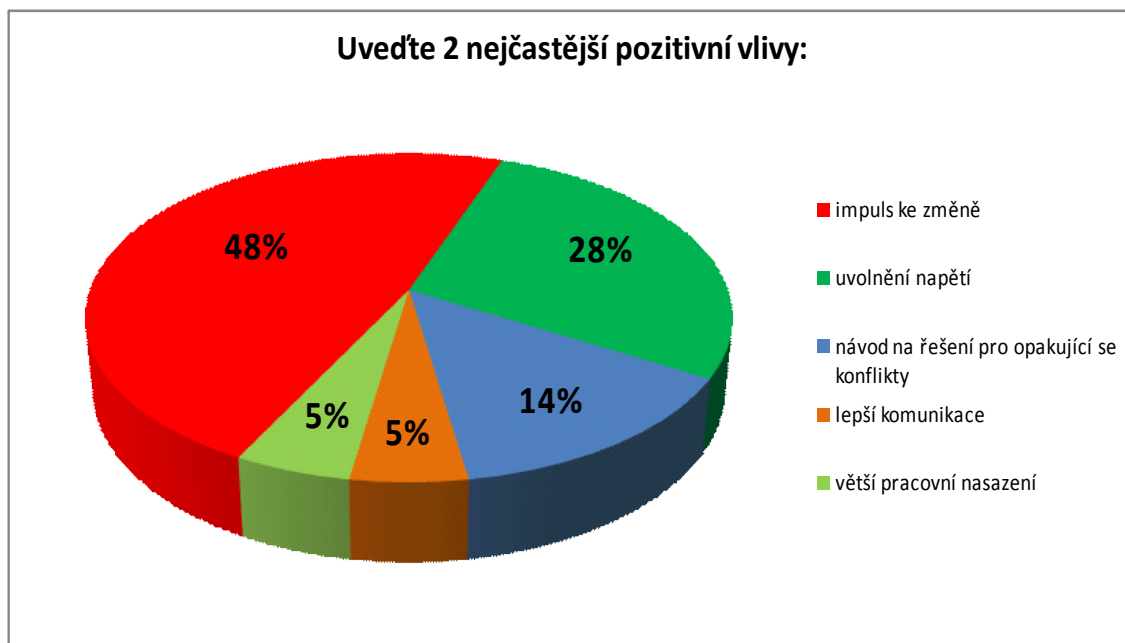
Konflikty nemusí být vždy s negativním výsledkem. Mohou mít i pozitivní dopady, jde o to, zda si je uvědomíme a připustíme.

Jak vidíme v grafu, příliš mnoho lidí pozitivní důsledky v konfliktech nevidí. Celých 72 % odpovědělo, že nikdy nezaznamenalo pozitivní dopad konfliktu na další vývoj, ať celé organizace nebo jedinců, kterých se konflikt dotkl.

Zbylých 28 % však řeklo, že se s pozitivními dopady již někdy setkalo a právě těmto respondentům se otevřela další podmíněná otázka, která měla za úkol zjistit, jaké konkrétní pozitivní dopady zaznamenali.



## Vyhodnocení odpovědí na podmíněnou otázku



Graf č. 14: Uvedte 2 nejčastější pozitivní vlivy, vlastní zpracování, 2015

Nejčastějším pozitivním dopadem, který zvolilo 48 % dotázaných, je impuls ke změně. Konflikty v takovém případě fungují jako pohon, který umožňuje věci měnit a zlepšovat. Následujících 28 % vybralo, že pozitivním dopadem je uvolnění napětí. Pokud dojde ke konfliktu a je správně a rychle vyřešen, pak se pročistí vzduch mezi lidmi a lépe se všem pracuje.

Dalších 14 % si myslí, že pozitivním dopadem, který je u nich na pracovišti častý, je návod na řešení pro opakující se konflikty. Myslím, že to je velmi cenný pozitivní důsledek konfliktu, s ohledem na to, že při dalším podobném konfliktu se nemusí hledat nové vhodné řešení, ale přizpůsobí se situaci to, které je již známé z minulosti.

Zbývajících 10% se rozdělilo po 5 % mezi lepší komunikaci a větší pracovní nasazení. Takže se jako pozitivní dopady objevují, ale ne nijak výrazně, což je u komunikace určitě chyba.

### Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 12



*Graf č. 15: Byl/a jste školen/a, jak zvládnout konflikt na pracovišti?, vlastní zpracování, 2015*

V poslední otázce dotazníku měli respondenti odpovědět, zda byli školeni, jak řešit konflikty. Převážná většina, tedy 87 %, odpovědělo ne. S předpokladem, že organizace chce co nejméně konfliktů, a když už k nim dojde, tak je co nejefektivněji řešit, tak je výsledek této otázky značně znepokojivý. Mělo by být cílem, mít zkušené zaměstnance nejen co se týče pedagogického hlediska, ale i takové, kteří ví, jak se chovat v konfliktních situacích, jak je efektivně zvládat a jak je co nejrychleji a nejlépe vyřešit.

## **3.2 Návrhy na řešení vzniklých konfliktů v organizaci**

Následující tři návrhy, které by měly zlepšit zvládání řešení konfliktů v organizaci, vychází především z dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve škole VOŠ a SPŠE Plzeň.

### **3.2.1 Speciální webová stránka**

Pro tento návrh mě zčásti inspiroval i školní systém Západočeské univerzity, kde každý student má své Orion konto.

Škola má zřízenou webovou stránku, která je přístupná pro veřejnost. Učitelé se na ni dostanou, ale jen klasicky jako veřejný uživatel. Mým návrhem proto je, aby každý z učitelů měl své přihlašovací údaje, kterými by se přihlašoval na stránku školy. Díky tomu by se mu tam otevřela v liště i položka, která by nabízela „poradnu“. Šlo by o spojení mezi daným pedagogem a psychologickým poradcem.

#### ***Účel odkazu poradny***

Spoustu lidí se nerado vyjadřuje veřejně, například na poradách, a některé věci těžko řeší i z očí do očí. Ale protože přehlížením se nic nevyřeší, myslím si, že internetová alternativa je vhodná. Přes internetovou poradnu by mohli řešit své problémy, čímž by se předešlo tomu, aby přecházely v konflikty.

Přes poradnu by mohli komunikovat především ti zaměstnanci, kteří se neradi svěřují, jsou to introverti nebo se jen bojí. Navíc by to ušetřilo spoustu času, nemuseli by s každým problémem utíkat za poradcem, ale mohli by se s ním spojit elektronicky.

Myslím, že by se tím trochu zlepšila situace, co se týče toho, že se zaměstnanci v případě konfliktu nemají na koho obrátit. Je důležité, aby znali tu možnost, že se mohou někomu svěřit, že jim někdo může poradit.

#### ***Odpovědnost za stránku***

Stránku by mohl zprovoznit jeden z IT pracovníků. Šlo by jen o zavedení přihlašovací stránky, jako svůj login by zaměstnanci mohli používat přihlášení, které používají při vstupu do počítače, popřípadně do školního e-mailu.

Za celkovou správu této stránky by nesl zodpovědnost poradce, který by měl za úkol odpovídat, aktualizovat, upravovat, promazávat a podobně. Na stránce by byly časté

dotazy a odpovědi na ně, které by se zobrazovaly všem stejně, ale na každé osobní stránce by byly viditelné dotazy a odpovědi týkající se pouze dané přihlášené osoby.

### *Náklady na stránku*

Jako velké plus vidím to, že náklady by byly minimální. Zavedení stránky by žádným způsobem nezasahovalo do rozpočtu školy.

Jediným nákladem by byla časová náročnost pro IT technika a dále poradce, který by ke svým povinnostem měl za úkol spravování této stránky.

### **3.2.2 Školení „Jak zvládat konflikty?“**

V dotazníku odpovědělo téměř 90% dotazovaných, že nebyli školeni, jak zvládnout konflikty na pracovišti. Považují to za velký nedostatek, jelikož konflikt se může objevit kdykoliv, může se týkat kohokoliv a dotyčný by si s ním měl umět poradit, i kdyby to znamenalo obrátit se na odborníka. Proto mým dalším navrhovaným opatřením je zúčastnit se školení, kde by se zaměstnanci naučili vše potřebné k zvládnutí konfliktů.

#### ***Účel školení***

Účelem tohoto školení je, aby se pedagogové školy naučili, jak řešit konflikty na pracovišti a zároveň, jak jim předcházet.

Po přečtení několika nabídek různých firem bych volila firmu Shine, která sestavuje různé školicí programy. Funguje již od roku 1996, a proto ji považuji za vhodného kandidáta. Na webových stránkách mají přesný popis školení, uskuteční ho tam, kde si škola zvolí a zařídí vše potřebné. Jelikož je škola plzeňská, pak za nejlepší nápad považuji uspořádat toto školení v prostorech Parkhotelu v Plzni, kde jsou přímo kongresová centra.

Program celého školení je rozdělen do dvou dnů. V prvním z nich se probírá, co konflikt vlastně je, nejen z pohledu toho, kdo se do něj dostane, ale i z ostatních. Dále se zde řeší styly konfliktů, jak se konflikt vyvíjí a jeho jednotlivé fáze, strategie řešení, zpětná vazba a na závěr i samotný trénink.

Druhý den je zaměřen více na praktickou část. Na zlepšení komunikace a aktivního naslouchání, na efektivní sdělení, na to, jak zvládat reakce druhých a jak na ně správně zpětně reagovat a na závěr opět trénink se zpětnou vazbou. [13]

#### ***Odpovědnost za zařazení školení***

Vzhledem k tomu, že školení probíhá pod, již zmíněnou, firmou, celý průběh školení spadá pod její vedení. Odpovědnost za zajištění, objednání a domluvení školení by mohla zařídit přímo ředitelka školy Ing. Naděžda Mauleová, MBA, popřípadě jeden ze zástupců ředitele.

Jelikož je na škole přes 100 pedagogických pracovníků, určitě se nemohou školení zúčastnit všichni. Nejvhodnějším řešením by bylo, kdyby se ho zúčastnilo vedení školy, tedy paní ředitelka, zástupci, psychologický poradce a dále garanti jednotlivých

předmětů a oborů. V součtu by to znamenalo něco okolo 30 lidí a pokrylo by to každý úsek, který ve škole je.

Nebylo by od věci, kdyby zúčastnění předali své získané informace dále kolegům, kteří na kurzu nebyli, například na speciální pedagogické poradě. Šlo by o předání těch základních bodů, jak se při konfliktu zachovat.

### ***Náklady na školení***

Firma na svých stránkách nemá přesně stanovenou cenu přímo za tento program. Musí se odeslat poptávka a poté se domlouvat.

Nahlédla jsem však do jejich nabídky a všechny dvoudenní kurzy, které nyní mají vypsané, stojí 13 000 Kč. Cena ještě vzroste za pronájem kongresového sálu v Parkhotelu. Pro školu by to znamenalo značný výdaj, o kterém si ovšem myslím, že by byl velmi výhodnou investicí, nejen do chodu školy, ale i do pracovních vztahů.

### **3.2.3 Možnost zvýšení odborné úrovně**

Poslední návrh vznikl především ze SWOT analýzy, konkrétně z jedné slabé stránky, že není podporována odborná úroveň pedagogů. Ač se to nezdá, myslím, že to má značný vliv na vznikající konflikty. Lidé si mohou připadat, že zůstali stát na jednom místě, že už se dále nerozvíjí, i když by o to někteří stáli. Nejen, že by díky tomu zmizela další slabá stránka ve SWOT analýze, ale škola by měla více odborníků na různé obory a zanikly by příčiny konfliktů, jako je nedocení, nedostatečné ohodnocení práce apod. Jsem si jistá, že by to dále podpořilo komunikaci mezi pracovníky a tím se zlepšilo pracovní prostředí i kolektiv.

#### ***Účel zvyšování odborné úrovně***

Tento návrh by měl pedagogům umožnit další vzdělávání. Někteří by se rádi vzdělávali celý život, ale nemají na to čas s ohledem na práci a ani dostatečné finanční prostředky. Každý měsíc by se vypsal seznam několika nejzajímavějších kurzů, které by probíhaly buď v Plzni, nebo v Praze a současně by se stanovil volný počet míst. Mohli by se tak zapsat zájemci, kteří mají skutečný zájem, zajímá je to a bude jim to přínosem, především v jejich profesním životě.

Bylo by vhodné před vypisováním kurzů udělat anonymní průzkum mezi pedagogy, o jaké druhy kurzů by byl největší zájem. Zjednodušilo by to hledání vhodných programů.

#### ***Odpovědnost za zvyšování odborné úrovně***

Za počáteční průzkum, následné hledání a vyřizování kurzů by byl pověřen nějaký pedagog, který by se toho chtěl ujmout a měl by na to dostatek času. V podstatě jde o to, aby vždy vyhledal kurzy a programy různých firem, které se zabývají například komunikací, jednáním atd., něčím, co se dá využít v pedagogické praxi. Soupis vybraných kurzů by rozeslal pedagogům do e-mailu a počkal by, kolik lidí a o jaký kurz projeví zájem. Poté by vše dojednal s vybranou firmou.

#### ***Náklady na zvyšování odborné úrovně***

Je samozřejmé, že náklady by musely být hlídány. Bylo by třeba vše probrat s paní ředitelkou, kolik může měsíčně na kurzy uvolňovat. Dle toho by se pak kurzy hledaly.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo přiblížit téma konfliktů na pracovišti a jejich příčiny. Současně také navrhnout možná opatření, která by pomohla ke zlepšení současného stavu ve vybrané organizaci. Pro svou analýzu, kterou jsem provedla pomocí anonymního dotazníku, jsem si zvolila příspěvkovou organizaci Vyšší odbornou školu a střední průmyslovou školu elektrotechnickou v Plzni.

Práce je rozdělena do tří oddílů: na část teoretickou, charakteristiku organizace a část praktickou.

Část teoretická je rozčleněna do šesti samostatných kapitol, které jsou dále členěny do podkapitol. V teoretické části je přiblížen význam slova konflikt, jsou zde popsány jednotlivé typy konfliktů a jejich zdroje. Jedna kapitola je věnována stylu řízení manažera, neboť to úzce souvisí se vznikem konfliktů. Na konci teoretické části jsou popsány příčiny konfliktů přímo na pracovišti a v závěru tohoto oddílu je teoretické posouzení, jak předcházet konfliktům.

Charakteristika organizace čítá osm kapitol, které se rozdělují do dalších podkapitol. Celý tento oddíl práce začíná důvodem výběru právě této organizace, následuje popis historie a současnosti, přiblížení vize školy, dále projekty, do kterých škola byla či je zapojena. Je zde také zmíněno financování školy a na závěr je uvedena SWOT analýza.

V poslední, praktické části je popsán dotazník, který byl rozeslán mezi pedagogy ve škole. Následuje vyhodnocení jednotlivých otázek s mým krátkým komentářem.

Na závěr celé práce jsou uvedena tři, mnou navržená, opatření, jak by se dalo předcházet konfliktům a jak zlepšit současnou situaci ve škole. Mými návrhy bylo upravit školní webovou stránku tak, aby každý pedagog měl svou osobní stránku, přes kterou by mohl komunikovat s psychologickým poradcem. Dále školení na zvládání konfliktů, kterého by se zúčastnili pedagogové, kteří jsou garanty předmětů a samozřejmě také vedení školy. Můj poslední návrh nevyplýval přímo z dotazníku, ale především ze SWOT analýzy a z její jedné slabé stránky. Jde o možnost zvyšování odborné úrovně pedagogů, kteří o to projeví zájem.

Je těžké říci, zda bude alespoň jedno z navržených opatření přijato, ale věřím, že pokud ano, přispěje to ve škole nejen k lepšímu zvládání konfliktů.



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Provozní výnosy z hlavní činnosti

Graf č. 2: Provozní náklady z hlavní činnosti

Graf č. 3: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 4: Jaký je Váš věk?

Graf č. 5: Setkal/a jste se někdy osobně s konfliktem na pracovišti?

Graf č. 6: Jak jste konflikt řešil/a?

Graf č. 7: Cítíte se být součástí kolektivu na Vašem pracovišti?

Graf č. 8: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi kolegy?

Graf č. 9: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi nadřízeným a podřízeným?

Graf č. 10: Převažují na Vašem pracovišti konflikty spíše krátkodobé nebo dlouhodobé?

Graf č. 11: Máte se v případě konfliktu, který nevíte jak řešit, na koho obrátit?

Graf č. 12: Jaké jsou podle Vašeho názoru nejčastější příčiny konfliktů?

Graf č. 13: Zaznamenal/a jste, že by konflikt měl pozitivní vliv na chování lidí nebo na celou organizaci?

Graf č. 14: Uveďte 2 nejčastější pozitivní vlivy

Graf č. 15: Byl/a jste školen/a, jak zvládnout konflikt na pracovišti?

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Individuální styly řešení konfliktů

Obrázek č. 2: Model situačního vedení (P. Hersey, H. K. Blanchard)

Obrázek č. 3: Organigram VOŠ a SPŠE Plzeň

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Styly řízení a jejich účinnost

Tabulka č. 2: Vývoj výsledku hospodaření z hlavní činnosti v letech 2009 – 2013

(v tis. Kč)

Tabulka č. 3: Přehled o hospodaření rok 2013 (v Kč)

Tabulka č. 4: Vývoj výsledku hospodaření z vedlejší činnosti 2009 – 2013 (v tis. Kč)

Tabulka č. 5: SWOT analýza

## **SEZNAM ZKRATEK**

FKSP	fond kultury a sociálních služeb
IKT	informační a komunikační technologie
OR	obchodní rejstřík
SP	sociální pojištění
ZP	zdravotní pojištění

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- [4] ČEJKOVÁ, Michaela. *Financování středních škol a praktická aplikace na konkrétní střední škole*. Plzeň, 2014. Diplomová práce. Západočeská univerzita Plzeň, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví.
- [5] EGGERT, Max a Wendy FALZON. *Řešení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 112 s. Management do kapsy. ISBN 80-7367-011-9.
- [6] JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
- [9] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [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.

## Seznam použitých internetových zdrojů

- [11] *60 let SPŠE: Historické milníky* [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://issuu.com/vosaspse/docs/historie>
- [12] *Nabídka práce, volná pracovní místa, zaměstnání - DŽOB: Konflikty na pracovišti a jejich řešení - Aktuality* [online]. 29.11.2013 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.dzob.cz/aktuality/konflikty-na-pracovisti-a-jejich-reseni>
- [13] *SHINE | Leader v oborech projektové řízení a manažerský osobnostní rozvoj: SHINE trénink | Manažerský a osobnostní rozvoj | Školení: Prevence a nástroje zvládnutí konfliktu I. (Basic)* [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.shine.cz/manazersky-osobnostni-rozvoj/manazersky-rozvoj/prevence-nastroje-zvladani-konfliktu-i-basic>
- [14] *Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola elektrotechnická Plzeň* [online]. 2012 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.spseplzen.cz/>

## Ostatní zdroje

- [15] Ing. MAULEOVÁ, Naděžda, MBA. *Konzultace*. In: Plzeň, 30.3.2015, ředitelka školy

# Příloha A

## Dotazník

Dotazník byl pedagogům školy rozeslán prostřednictvím emailu, vyplňovali ho přes internet na stránce [www.anketovnik.cz](http://www.anketovnik.cz).

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

### 2. Jaký je Váš věk?

- Méně než 35
- 35 – 50
- 50 a více

### 3. Setkal/a jste se někdy osobně s konfliktem na pracovišti?

- Ano
- Ne

#### Podmíněná otázka (odpovědí *ano* u otázky č.3): **Jak jste konflikt řešil/a?**

- Snažil/a jste se prosadit jak své, tak protistranné zájmy v celém rozsahu. (kooperační styl)
- Stál/a jste si za svým bez ohledu na to, co to znamená pro ostatní. (kompetitivní styl)
- Snažil/a jste se vyhovět druhému bez ohledu na sebe. (přizpůsobivý styl)
- Stáhl/a jste se a snažil/a jste se dělat jakoby nic. (únikový styl)
- Hledal/a jste kompromis pro obě strany. (kompromisní styl)
- Pokaždé jinak.

### 5. Cítíte se být součástí kolektivu na Vašem pracovišti?

- Ano
- Ne

#### Podmíněná otázka (odpovědí *ne* u otázky číslo 5): **Proč?**

**6. Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi kolegy?**

- Ano
- Ne

**7. Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi nadřízeným a podřízeným?**

- Ano
- Ne

**8. Převažují na Vašem pracovišti konflikty spíše krátkodobé nebo dlouhodobé?**

- Krátkodobé
- Dlouhodobé
- Nedokáži říci

**9. Máte se v případě konfliktu, který nevíte jak řešit, na koho obrátit?**

- Ano
- Ne
- Nelze rozhodnout

**10. Jaké jsou podle Vašeho názoru nejčastější příčiny konfliktů?**

**(vyberte alespoň 2)**

- rozdílnost v osobnostech a chování jedinců
- nedorozumění
- špatné pracovní podmínky
- špatné vedení
- špatné rozdělení práce/úkolů
- náhlé změny v metodách/technologiích
- nedostatečně oceněná práce
- nedostatečná komunikace
- jiné

**11. Zaznamenal/a jste, že by konflikt měl pozitivní vliv na chování lidí nebo na celou organizaci?**

- Ano
- Ne

**Podmíněná otázka** (odpovědí *ano* u otázky číslo 11):

**Uveďte 2 nejčastější pozitivní vlivy:**

- impuls ke změně
- lepší komunikace
- uvolnění napětí (tzv. pročištění vzduchu)
- návod na řešení pro opakující se konflikty
- větší pracovní nasazení

**12. Byl/a jste školen, jak zvládnout konflikt na pracovišti?**

- Ano
- Ne

## ABSTRAKT

HEŘMANOVÁ, Klára. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*. Bakalářská práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60s., 2015

**klíčová slova:** konflikt, příčiny konfliktů, řešení konfliktů, opatření

Účelem teoretické části je shrnout základní poznatky a přiblížit podstatu konfliktů. Zabývá se tím, co to konflikt je, jaké jsou jeho příčiny, jednotlivé typy konfliktů a jejich důsledky na pracovišti. Cílem praktické části je analýza konfliktů v konkrétní organizaci včetně příčin a možných dopadů na zvolenou organizaci, v mém případě VOŠ a SPŠE Plzeň. Analýza konfliktů je provedena pomocí anonymního dotazníkového šetření, jehož výsledek je v práci dále rozpracován do jednotlivých grafů. Ze získaných informací jsou vypracovány tři možné návrhy, které by mohly zlepšit zvládání konfliktních situací v organizaci.



## **ABSTRACT**

HEŘMANOVÁ, Klára. *Types of conflicts and their causes in the organisation*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, Pilsen, 60p., 2015

**key words:** conflict, causes of conflict, conflict resolution, measure

A purpose of the theoretical part is to summarize basics from my research and introduce its conflicts. In the research I explain what is a conflict, what causes conflict, types of conflicts and its effects in a work place. A purpose of the practical part is to analyze conflict in specific organizations „VOŠ a SPŠE in Pilsen and find out its cause and effect on this specific environment. This research is done by anonymous questionnaires and its results are represented by different graphs. There are three possible suggestions that could help students to cope with conflict situations in their environment.