

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě

Types of conflicts and their causes in the company

Kateřina Šturmová

Plzeň 2015

ZADÁNÍ PRÁCE

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 přiložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 04. 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Věře Dvořákové, za odborné inspirativní rady a metodické vedení práce. Poděkování také patří paní Štěpánce Vaňkové, jednatelce firmy BFHM s.r.o., za spolupráci a poskytnuté informace o podniku.

Obsah

Úvod.....	5
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1.1 Definice pojmu konflikt	6
1.2 Pozitivní vlivy konfliktů.....	6
1.3 Konflikt ve firmě.....	7
1.3.1 Příčiny konfliktů ve firmě.....	8
1.3.2 Důsledky pracovních konfliktů ve firmě	8
1.3.3 Bariéra nadřízený – podřízený.....	9
1.4 Dělení konfliktů.....	9
1.5 Konflikt jako proces	10
1.6 Příčiny konfliktů.....	11
1.7 Příznaky konfliktů.....	12
1.8 Řešení konfliktů	13
1.8.1 Čtyři kroky k řešení konfliktů.....	14
1.8.2 Role v konfliktu	15
1.9 Návrhy na řešení konfliktů.....	16
1.9.1 Řešení konfliktů jednáním	17
1.10 Řešení konfliktů na úrovni podřízených	18
1.11 Řešení konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným.....	19
1.12 Řešení konfliktů mezi skupinami.....	20
1.13 Styly jednání v konfliktu	20
1.14 Důsledky konfliktů.....	21
2. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	23
2.1 Základní údaje.....	23
2.2 Specializace firmy.....	23
2.2.1 Oddělení výroby plastových oken	23
2.2.3 Oddělení výroby fotorámečků	24

2.2.4 Oddělení tisku	24
2.3 Hospodaření podniku	24
2.4 Organizační struktura	25
2.5 SWOT analýza	26
2.6 Cíle do budoucna.....	28
3. ANALÝZA KONFLIKTŮ	29
3.1 Interview.....	29
3.1.2 Konflikt č. 1	29
3.1.3 Konflikt č. 2	30
3.1.4 Konflikt č. 3	31
3.1.5 Konflikt č. 4	31
3.1.6 Konflikt č. 5	31
3.1.7 Konflikt č. 6	32
3.1.8 Konflikt č. 7	32
3.2 Dotazník	33
3.3 Vyhodnocení konfliktů ve firmě	43
4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ	44
4.1 Zvýšení informovanosti.....	44
4.2 Zlepšení pracovních podmínek	45
4.3 Box na připomínky.....	45
4.4 Školení pro vedoucí úseku	46
4.6 Kalkulace navrhovaných opatření	46
Závěr.....	48
Seznam tabulek	50
Seznam obrázků	50
Seznam grafů.....	50
Seznam použitých zkratk.....	50
Seznam použité literatury	51
Seznam příloh.....	53

Úvod

Konflikty jsou přirozenou součástí života člověka, což mnoha lidem způsobuje obtíže. Není však cílem vyloučit konflikty z našeho života, neboť to není reálné. Konflikty naopak můžeme chápat jako příležitosti. Protože při správném a včasném řešení mohou konflikty dosáhnout kladného efektu, což je ve svém důsledku výhodou. Z tohoto důvodu jsem si zvolila téma mé bakalářské práce, zaměřila jsem se především na konflikty vznikající v pracovním prostředí, co je podněcuje a jak by měly být řešeny.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem zvolila podnik s názvem BFHM spol. s r. o. Důvodem mého výběru je, že se společnost nachází v blízkosti mého bydliště a je zde významným výrobním podnikem. Společnost se dělí na tři rozdílné výrobní úseky – tisk, výroba rámečků a plastových oken. V podniku jsem analyzovala vznik, příčiny a styly řešení konfliktů mezi jednotlivými zaměstnanci, odděleními a nadřízenými.

Cílem práce je identifikovat vnitropodnikové konflikty ve firmě BFHM spol. s r. o., určit návrhy na opatření, pro předcházení zjištěných konfliktů či alespoň zmírnění jejich dopadů. K identifikaci konfliktů jsou využity metody: pozorování, rozhovory a anonymní dotazník, také jsem pracovala s interními materiály společnosti.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na teoretické pojetí konfliktů, jejich příčiny, příznaky a styly řešení za pomoci odborné literatury.

Druhá kapitola obsahuje základní informace o podniku BFHM, charakteristiku výrobních úseků, budoucí cíle, hospodářskou stránku podniku a organizační strukturu.

Následující třetí kapitola se zabývá konkrétní analýzou současných konfliktů v podniku za pomoci pozorování, rozhovorů a dotazníku. Výsledky dotazníku jsou vyhodnoceny ve formě přehledných grafů a krátce okomentovány. V závěru kapitoly jsou z výsledků šetření stanoveny nejčastější příčiny vzniku konfliktů v daném podniku.

Závěrečná čtvrtá kapitola navazuje na třetí kapitolu a dle výsledků jsou navržena jistá opatření, díky nimž by mohla společnost eliminovat výskyt konfliktních situací a zmírnit jejich dopady.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Definice pojmu konflikt

Pojem konflikt lze z latinského conflictus přeložit do českého jazyka jako termín srážka. Jádro latinského termínu odkazuje k slovesu fligo, jehož odvozený význam je „někoho něčím zasáhnout“. V českém jazyce má termín konflikt silně záporný význam, je interpretován jako určitá neshoda či disharmonie. Zajímavostí je, že výraz konflikt má stejný tvar skoro ve všech evropských jazycích. [8]

„Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více navzájem se vylučujících či protichůdných sil. Je to střetnutí motivů nebo lidí, při němž splnění tužby jednoho bud' zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení požadavků druhé strany.“ [4, s. 365]

V běžném životě jsou konflikty na každodenním pořádku, vznikají především kvůli rozdílným pohledům na svět každého člověka. Lidé jsou unikátní a mají tedy rozdílné mínění, charakter i preference. Bez sporů by život stagnoval na mrtvém bodě, nevyvíjel by se. [10]

1.2 Pozitivní vlivy konfliktů

Konflikty mohou být přínosné v několika směrech. Například tím, že zviditelní hodnoty a vyjasní se atributy, kterých si společnost a její zaměstnanci cení nejvíce. Rozpory zvyšují spontánní komunikaci a angažovanost zaměstnanců, protože málokoho nechá konflikt chladným. Posilují produktivitu, protože soupeření a konkurence vedou k vyšším výkonům. [6]

Mnoho lidí nahlíží na konflikty pouze v negativním slova smyslu, avšak rozdílnost názorů má i své výhody, ve smyslu pozitivního dopadu. Kupříkladu právě odlišnost úsudků může při sporu podnítit tvořivost spolupracovníků a odstranit napětí, při kterém se jim špatně pracuje. [7]

„Následující argumenty odůvodňují, proč mohou z konfliktů vzejít také významné impulzy a pozitivní procesy:

- *Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.*
- *Konflikty s sebou nesou i očistné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury.*
- *Konflikty zostrňují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob.*
- *Konflikty dávají podnět nadřízeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.*
- *Konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.*
- *Konflikty se postarají o změny a zabraňují mrtvému poklidu.“ [7, s. 28]*

1.3 Konflikt ve firmě

„Konflikt znamená ztrátu času i peněz.“ [9, s. 16]

Rozpor nepředstavuje jen újmu osobám, ale také ztrátu pro firmu. Zaměstnancům se kvůli rozkolům snižují pracovní výkony a ty následně neblaze ovlivňují celý podnik. Manažer by měl konfliktním situacím věnovat zvýšenou pozornost, snažit se je cíleně a konstruktivně řešit. Dle vědeckých výzkumů vychází najevo, že manažeři stráví 25 % dne řešením sporů, které však nikomu a ničemu neprospívají, jelikož je řeší bez rozmyšlení. Díky tomu manažeři přichází o svůj produktivní čas. [9]

„Konflikty v organizaci nemohou být nikdy zcela eliminovány a ani by to nebylo žádoucí – organizace by se tak vystavovala riziku stagnace a ztráty schopnosti reagovat na změnu.“ [4, s. 365]

Negativní konflikty, vznikají nejčastěji v prostředí, kde zaměstnanci soupeří o omezené zdroje, práva, kariérní postupy a výhody. Vznik sporů mohou podněcovat nevhodně stanovená organizační pravidla, nejasně určená hodnotící kritéria nebo výskyt konfliktních osob v podniku. [13]

„V mezních případech mohou být konflikty vyvolány vedením organizace i záměrně.“ [13, s. 124]

Poté dochází k pozitivním konfliktům, kdy rozdílnost názorů podněcuje soupeření a rivalitu kolegů, tím dochází ke zvyšování pracovního nasazení. Díky tomu dochází k vyhledávání nových řešení na stávající problémy. Pro některé společnosti jsou pozitivní konflikty životně důležité. [13]

1.3.1 Příčiny konfliktů ve firmě

Hlavními podněty pro vznik konfliktů v podniku jsou vlastnosti lidí. Převážně, ale jde o získání něčeho navíc oproti kolegům. Mezi příčiny konfliktů ve firmě patří:

- Zdroje - mzdy
- Moc – rozhodování
- Společenská pozice – postavení ve firmě

Existují dvě formy konfliktů, které se mohou v podnicích objevit a to latentní a manifestované. Pokud skryté rozpory přerostou do manifestovaných je povinností manažera na ně reagovat. Manifestované spory mají schopnost se měnit na destruktivní, které mají negativní dopad na celou firmu. Vedoucí se může snažit napravit i latentní rozkoly, nicméně ty jsou velmi špatně rozpoznatelné. [2]

1.3.2 Důsledky pracovních konfliktů ve firmě

Pokud se opomenou mírné spory zapříčiněné přátelským soupeřením či rozdílností názorů, které většinou ústí v pozitivní konflikty, pak problém nastává v případě vážných konfliktů. Vážné konflikty překáží ve vykonávání pracovních činností a využívají se při nich nekalé praktiky, které zhoršují vztahy na pracovišti. Negativní vlivy konfliktů ovlivňují celou organizaci. Typickým příkladem negativního dopadu konfliktů na organizaci je špatně odvedená práce, poněvadž pracovníci po taktizování a soupeření už nemají energii na svou práci, jelikož ji vyplývali špatným směrem. Na pracovišti také dochází ke vzniku nedůvěřivé atmosféry, zaměstnanci jsou nekoncentrovaní, ve stresu a vážne mezi nimi komunikace. Špatný vliv mají spory nejen na samotné účastníky, ale

také na jejich kolegy, kterým může být nepřátelská atmosféra na pracovišti nepříjemná.
[5]

1.3.3 Bariéra nadřízený – podřízený

„Nadřízení se často bojí opravdové týmové práce, mají pocit, že pracovnímu týmu je třeba vládnout pevnou rukou. Připravují se tak o zpětnou vazbu od svých podřízených, kteří pak nemají velký zájem s nadřízenými komunikovat více, než je nezbytně nutné.“
[12, s. 28]

Nadřízený musí zprvu správně stanovit a vymezit povinnosti, odpovědnosti a práva podřízených, jinak dochází k nedorozuměním. Zaměstnanci často očekávají, že vedoucí zavedou komunikační pravidla, která budou muset dodržovat, jelikož pracovní vztah nadřízený - podřízený je hierarchický. Podřízený musí být motivován k práci, správným individuálním přístupem ze strany svých vedoucích, musí mít dostatek prostoru k vlastnímu názoru a iniciativě. [12]

1.4 Dělení konfliktů

Konflikty můžeme dělit podle dvou základních vlastností. Dle počtu zúčastněných osob a podle psychologické charakteristiky. [8]

„Podle počtu zúčastněných osob je konflikty možné rozdělit do čtyř tříd:

- 1. intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby*
- 2. interpersonální konflikty – konflikty mezi dvěma lidmi*
- 3. skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí*
- 4. meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma skupinami“* [8, s. 20]

Druhé dělení je podle psychologické charakteristiky konfliktů, kde vnímáme sílu dominance jednotlivých hledisek.

Rozdělení konfliktů podle převažující psychologické charakteristiky:

1. Představy
2. Názory
3. Postoje
4. Zájmy

V životě ale není možné, aby u člověka jeden z těchto aspektů silně převažoval. Proto se zavedl smíšený typ konfliktů, který je chápán jako průběh několika psychologických aspektů najednou. [8]

Konflikty lze rozdělit i na horké a studené. Horké konflikty jsou zjevné a čitelné, opřené o emoce, mluví se o nich otevřeně. Řešení horkých konfliktů by se nemělo odkládat, mohou vznikat krize mezi zúčastněnými. Oproti tomu studené konflikty probíhají bez verbální komunikace zainteresovaných, problém nikdo fakticky nenadnese. Studené spory se často stupňují od vnitřního napětí až po sabotáže. [1]

1.5 Konflikt jako proces

Spouštěč konfliktu

Spouštěč může být jakýkoliv podnět, kterému člověk dovolí, aby ho povzbudil a navedl ke konfliktnímu chování. Mezi spouštěče konfliktu se řadí zaprvé špatná situace na pracovišti – nepřiměřená teplota, hluk či špatná informovanost. Zadruhé nepříjemný člověk na pracovišti a zatřetí samotný člověk, jeho zdravotní stav, emoce a temperament. Při včasné zásahu ve fázi spouštěčů je možné sporu zcela předejít. Využívá se především převedení pozornosti na jiné téma nebo ocenění pracovníka.

Stupňování konfliktu

S příchodem většího množství spouštěčů se v osobě začne hromadit napětí a je podrážděná – konflikt eskaluje, v těle se zvyšuje adrenalin, tělo je připraveno k akci. Chování v této fázi vyžaduje racionální jednání alespoň jednoho ze zúčastněných a hlídání si argumentace. Jako možnost zakročení se využívá vysvětlování, odložení o 20 minut nebo přizvání třetí osoby.

Vyvrcholení konfliktu

Dochází k zatmění emocí a částečnému či úplnému potlačení racionality. V této fázi jsou obě strany konfliktu připraveny k boji. Kladnou reakcí se považuje odchod z místa sporu, odložení řešení či připojení nestranné osoby.

Zklidnění konfliktu

Krátkodobé, prozatimní ztišení konfliktu, dochází k shrnutí již proběhlé situace. V organismu koluje vysoká hladina stresových hormonů, což má na svědomí vysokou dráždivost a i nepatrný podnět osobu vrátí do fáze vrcholu.

Postkonfliktní stav

Člověk nabývá racionálního myšlení nad svým chováním, které vede k úvahám co mělo být uděláno jinak. V této fázi dochází k uvědomění si, jak se v podobné situaci zachovat v budoucnu. [10]

1.6 Příčiny konfliktů

Konfliktní chování mívá mnohdy více příčin, vznikajících na několika místech najednou. Odstranit nebo zmírnit lze však pouze některé z nich. [12]

„Primárním prostředkem jak předcházet konfliktům je komunikace. V okamžiku, kdy se zúčastněné strany nejsou schopné nebo ochotné jí účastnit, s motivací „společně“ vyřešit danou situaci, zvyšuje se procentuální šance, že se strany dostanou do vzájemného konfliktu.“ [2, s. 189]

„I konflikty mají příčinu a následek. Zasahovat je možné na obou úrovních, ale pouze na úrovni příčiny je zásah dlouhodobě smysluplný.“ [10, s. 24]

Možné příčiny konfliktů:

- aktuální stav – nedostatek spánku, bolesti, potřeba jíst
- dostupnost informací – nedostatečné či nadbytečné informace
- osobní vztahy k lidem – počet vztahů a jejich síla

- osobnostní nastavení – tempo práce, povaha, rozsah akceptace změny
- schopnost jednat s lidmi – málo nebo podceňované, neznalost zákonitostí
- pracovní prostředí – teplota, hluk
- osobní emoce – strach, hněv [10]

1.7 Příznaky konfliktů

Konflikty vznikají vždy z nějaké příčiny, viz výše popsané, ty jsou ale špatně rozpoznatelné. Z tohoto důvodu se věnuje pozornost příznakům, za jejichž pomoci lze rozeznat teprve začínající či naopak již probíhající spor.

Mezi příznaky konfliktů můžeme zařadit:

Absence

Neustálé spory na pracovišti vedou ke stresu, vnitřnímu napětí a častým zdravotním obtížím (např. nespavost, žaludeční potíže). U některých citlivých jedinců může dojít až k tomu, že se nechají uznat za nemocné i bez vážných zdravotních obtíží, jelikož už nevidí řešení jak se s potížemi v práci vypořádat. Absence má tedy na svědomí krátkodobé oproštění od konfliktů a nalezení dočasné úlevy. Z toho vyplývá, že vysoká hladina nemocných zaměstnanců naznačuje silně konfliktní pracoviště.

Fluktuace

Při ustavičném střídání kolegů dochází k zhoršování společenských vztahů. Pracovníci nemají dostatek času k vybudování pozitivních, přátelských vztahů s novými kolegy, jelikož jsou v brzké době nahrazeni novými. Tím dochází ke vzniku nepříjemného napětí z obav, kdo bude „mým“ kolegou příště.

Nezájem

Nadřizený by měl věnovat pozornost zaměstnancům, kteří nemají zájem o svou práci, jsou nedisciplinovaní a neodvádí práci kvalitně, neboť nezájem je jeden z projevů právě probíhajícího konfliktu.

Strach ze změn

Komunikace mezi vedoucím a jeho spolupracovníky, vzájemné porozumění, jak zvládají řešit problémy a jaký mají postoj ke změnám, to vše se zobrazuje v kultuře podniku. V pozitivní podnikové kultuře, kde spolu všichni vychází, jsou inovace brány kladně a pracovníci se rádi angažují. Avšak na pracovišti, kde se kolegové berou spíše jako konkurenti, často dochází ke sporům, které nadřízený nechtějí řešit. Na pracovišti tak vzniká atmosféra plná strachu a nejistoty. Pak dochází k tomu, že pracovníci mají strach z nových změn, berou je jako tresty a mají strach ze svých chyb.

Nekomunikativnost

Nedostatečná či nekoordinovaná komunikace má významný vliv na vznik rozporů. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o významných záležitostech a jejich souvislostech. Komunikace je jeden z napravitelných faktorů, které musí nadřízený zlepšit hned po zjištění jejich prvních nedostatků.

Špatné vedení

Nejhorší typ nadřízeného je ten, kdy dotyčný nevychází ze své kanceláře, vyhýbá se přímému kontaktu se spolupracovníky a špatně přijímá kritiku. Tento typ manažera neřeší problémy, spíše čeká, že se samy vyřeší, avšak je-li nutné rozhodnutí, dochází k němu pozdě a bez rozmyšlení.

Mocenské hry

Důležité informace nejsou dostupné všem, jelikož kolují jen v určitém okruhu navzájem si důvěřujících pracovníků. Ti se snaží získat uznání a vybudovat si postavení na úkor neinformovaných kolegů, kteří si díky tomu připadají být dotčeni a separováni. V rámci toho dochází k rozpadu dobrých vztahů na pracovišti. [7]

1.8 Řešení konfliktů

Řešením konfliktů se zabývají etologové, historikové i vědci už několik tisíciletí. Nejjednodušším řešením konfliktů se jeví pasivita, přičemž se problém nechá

plynout - sám se vyřeší. Aktivním řešením je soupeření o své pravdě v problému mezi zúčastněnými osobami. [12]

Při řešení sporů by měl manažer požadovat aktivní podílení se jednotlivých členů, přičemž by nemělo docházet k jejich znevýhodnění. Vítězné řešení by také mělo být nákladově přijatelné a realizovatelné pro obě strany. Cílem řešení konfliktů je vytvoření důvěrných vztahů na pracovišti, náležitá komunikace a přátelské spolupráce, jelikož jsou základem úspěšné a kvalitně odvedené práce. [2]

Kroky k vyřešení konfliktní situace:

- *Řešení ve vhodnou dobu a na správném místě.*
- *Přistupovat k jednání s chladnou hlavou.*
- *Každá strana má odpovídající prostor k prezentování svého názoru a pohledu.*
- *Každá strana má právo mít odlišný názor.*
- *Snažte se aktivně naslouchat partnerovi.*
- *Hledáme kompromis, ne vítězství.“ [2, s. 189]*

1.8.1 Čtyři kroky k řešení konfliktů

První krok: Ukázat partnerovi, že jeho názory jsou přípustné

Člověk se nesmí snažit hned hájit své zájmy a vysvětlovat své postupy před oponentem, jelikož by mohlo dojít ke vzniku bariéry. Zprvu musí dát najevo druhému, že oceňuje jeho nápady a názory. V prvním kroku, se tedy musí dbát na názory druhých, jelikož úsudek druhých je stejně důležitý.

Druhý krok: Zjistí se potřeby, jež se ukrývají za požadavky

Pracovníci musí neustále zjišťovat potřeby, které se skrývají pod jednotlivými požadavky, ke zjišťování potřeb využívají převážně otázky „proč?“. Vypytáváním se dá kolegovi jasně najevo náš zájem, což upevňuje porozumění a vztahy.

Třetí krok: Pracovník musí dovolit kolegovi, aby sám navrhl řešení

Pokud je požadována po pracovnících větší kooperace a aktivnější spolupráce, je nutné nabídnout určitou formu spolupráce, jako třeba podílení se na návrhu řešení určitého problému, na kterém se pracuje.

Čtvrtý krok: Jednat v zájmu vítězství obou stran konfliktu

Vedoucí musí vždy brát v potaz předložené návrhy na řešení problému od všech spolupracovníků, neboť každý nový návrh může být užitečný. Kolega může problém řešit z jiného úhlu, což může být pro vyřešení problému přínosné. [9]

1.8.2 Role v konfliktu

Vstup třetího účastníka do konfliktu je možný v konfliktech, které jsou doprovázeny emocemi a jsou pro zainteresované strany neřešitelné. Třetí účastník musí být nezaujatý a respektovaný kolega, který může využívat několik rolí v závislosti na možnosti ovlivňovat výsledný proces řešení rozporu.

Rozlišují se čtyři základní role:

Soudce

Soudce řídí prezentaci informací o sporu, klade otázky, shrnuje argumenty, rozhoduje o výsledném řešení, které sám prosadí. Výhodami řešení sporu s pomocí soudce je, že konflikt je vyřešen rychle a efektivně. Nevýhodou však je, že málokdy strany s výsledným řešením souhlasí a proto se konflikt může po čase opět objevit.

Rozhodce

Zúčastněné strany mají větší volnost v prezentování svých důvodů sporu. Rozhodce vše vyslechne a o výsledku rozhoduje on sám, řešení může prosadit.

Zprostředkovatel

Pomocí odděleně kladených otázek zprostředkovává komunikaci mezi zúčastněnými stranami a tím docílí společného řešení.

Pozorovatel

Osoba v roli pozorovatele se snaží snižovat závažnost konfliktu a snaží se strany motivovat k jejich samostatnému vyřešení. Může také vznést pohrůžku, že konflikt vyřeší sám nehledě na zúčastněné, ale to by se dostal do role soudce. [13]

1.9 Návrhy na řešení konfliktů

Pasivita

Činnost, která nevyžaduje žádné akce, spor sám plyne. Tento typ řešení není doporučován, jelikož konflikt není pod kontrolou a může dojít k neuspokojivým výsledkům pro všechny zainteresované, obzvláště pokud jde o zásadní problém.

Násilí

Pro slušné společnosti je násilí nelegitimní a zapovězené. Násilné řešení konfliktů existuje ve dvou formách, fyzické a psychické. Do psychického násilí patří slovní urážky a vydírání, které mají větší dopad na zúčastněné z dlouhodobého hlediska. Při fyzickém násilí se absolutně nerespektují pravidla, osoba je schopna i rvačky. Násilné řešení se zásadně nedoporučuje.

Delegace

Při delegaci přeneseme právo o rozhodnutí na vnější subjekt s autoritou, mezi ně lze zařadit například nadřízeného či experta. V rámci procesu je důležité, jestli subjekt může rozhodovat pouze podle vlastního úsudku nebo zda musí dodržovat předepsaná pravidla. Nevýhodou delegace je, že se strany v rozepři málokdy ztotožní s rozhodnutím externího činitele.

Náhoda

Strany rozepře rozhodují pouze o tom, jak bude volba náhodou probíhat a kdy bude znám výsledek, který je však už mimo kontrolu stran - řešení je ponecháno náhodě. Výhodou řešení náhodou spočívá v rychlosti a spravedlivosti.

Mediace a facilitace

Mediátor je neutrální osoba, která má právo v určité míře regulovat jednání ve sporu. Facilitátor je nestranný člověk usnadňující řešení určitého procesu. Rozhodnutí o výsledku už však spočívá na zúčastněných stranách.

Jednání

Jednání je založené na diskuzi mezi zainteresovanými stranami. V tomto případě na rozdíl od delegace, berou zúčastnění celý proces řešení do vlastních rukou a bojují za svůj názor. Při jednání dochází k situaci, kdy je spokojena většina členů konfliktu, jde o ideální způsob řešení. [11]

Podle tabulky č. 1, lze určit, jaký přístup k řešení konfliktů člověk využívá. Stačí zodpovědět jednoduché otázky, jestli účastníci kontrolují proces řešení konfliktů a jestli účastníci kontrolují výsledek řešení.

Tab. č. 1: Typy řešení konfliktů

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktů?	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO

Kontrolují účastníci výsledek řešení?

Zdroj: [11, s. 41]

1.9.1 Řešení konfliktů jednáním

Jednání je ze všech typů řešení nejvýhodnější, poněvadž účastníci mají pod kontrolou celý proces řešení konfliktů i jeho výsledek. Při dobře vedeném jednání, s využitím diskuze, může dokonce dojít i k dohodě mezi účastníky sporu.

Diskuze má tři úrovně:

Monolog

Je typ diskuze, ve které je respektovaná autorita a kde není zvykem o problémech diskutovat. Využívá se především ve výrobních podnicích. Výhodou tohoto modelu je jednoduchost a operativnost, neboť je soustředěn jen na jednoho jedince či na menší skupinu lidí. Pracovníci dostávají informace ve formě příkazů v jednosměrné komunikaci.

Dialog

Komunikace, kdy si jsou účastníci rovni a kde dochází k rovnoprávné výměně názorů při navrhování řešení, což je považováno za výhodu. Jako nevýhoda se jeví zdlouhavost celého procesu při velkém počtu zúčastněných osob.

Trialog

Při trialogu zařadíme do jednání třetí neutrální osobu. Tato osoba nemá vliv na rozhodnutí, ale má za úkol vést diskuzi, aby probíhala co nejjednodušeji pro zúčastněné. Se zapojením třetího subjektu musí souhlasit všichni účastníci a tato role musí být obsazena důvěryhodným člověkem pro obě strany. [12]

1.10 Řešení konfliktů na úrovni podřízených

Na pracovištích často dochází ke střetům, které se neřeší či popírají, což vede ke vzniku nepříznivých podmínek pro pracovní výkon. [3]

„Účinný postup při řešení tohoto typu konfliktu vyžaduje zachovat si klidnou hlavu i určitý nadhled nad interpersonální i věcnou stránkou problému.“ [4, s. 392]

Z praxe je známo, že konflikty jsou nevyhnutelné, nelze je z pracoviště zcela odstranit a mohou mít jak negativní tak pozitivní význam. Pozitivní konflikty jsou oproti negativním na pracovištích vítány, jelikož jsou-li správně řešeny, vedou k dynamickému zlepšení vzájemného chování pracovníků. Při řešení konfliktů je

důležitá účast manažera, který slouží jako opora pro podřízené. Nejdůležitějším úkolem manažera je sledovat spory bez sympatií a snažit se nezaujatě najít řešení. [3]

„Zároveň by měl manažer řídit komunikaci mezi stranami angažovanými v konfliktu tak, aby byla věcná a nedocházelo k vzájemnému obviňování a snižování důstojnosti druhé strany.“ [4, s. 392]

Při řešení je na závěr užitečné, aby manažer výsledné řešení shrnul pro obě strany sporu, aby se ujistil, že obě strany souhlasí s řešením a jsou si vědomy důsledků, které se jich týkají. [4]

1.11 Řešení konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným

„Spor manažera s řízeným pracovníkem na sebe často bere podobu mocenského souboje, ve kterém prohra znamená pro manažera ztrátu prestiže.“ [4, s. 395]

Jako jeden z hlavních konfliktů mezi nadřízeným a podřízeným je nedostatečné ohodnocení a odměňování. Manažer by měl hodnotit především spravedlivě a objektivně s tím, že práce jeho podřízených je stejně důležitá jako ta jeho. Další skupinou konfliktů je rozdílné pojetí pracovních povinností a pracovní kázně. Pracovníkům mohou některé předpisy připadat omezující, z důvodu špatného pochopení norem. Tento konflikt by měl manažer vnímat jako upozornění pro obnovení předpisů či jejich objasnění. Pokud, ale zaměstnanec stále porušuje normy tím, že nedodržuje bezpečnost a je bezohledný k ostatním pracovníkům, musí manažer pomocí připravených argumentů upozornit pracovníka na jeho chyby, a přimět ho je napravit, aby se už neopakovaly. [3]

1.12 Řešení konfliktů mezi skupinami

„Meziskupinové konflikty vznikají tam, kde jsou evidentní (viditelné) rozdíly mezi skupinami, které cítí silnou sounáležitost a současně bojují o omezené zdroje.“
[4, s. 395]

Důvodem k rivalitě skupin bývá srovnávání jednotlivých skupin mezi sebou, stereotypní vnímání konkurenčních skupin či nedostatečná komunikace. Paradoxem meziskupinových konfliktů je, že poražení získají více než vítězové. Vítězná strana nemá nutkání ke zlepšení, nic ji nestresuje. Zato poražení se semknou k tvrdé práci, snaží se ponaučit z chyb a zdokonalit se. Jako vyřešení meziskupinového konfliktu se považuje nalezení společného cíle. [4]

1.13 Styly jednání v konfliktu

Kompetitivní styl jednání

Úsilí, které spočívá v maximálním naplnění vlastních zájmů, na úkor druhých. Kompetitivní jednání se soustřeďuje na pomalém získávání a vyhodnocování informací, které jsou od protivníka získávány v neúplné či lživé podobě.

Kooperativní styl jednání

Jde o jednání s nejvyšším potenciálem, jelikož je v něm usilováno o vytvoření nových hodnot mezi účastníky. Cílem je naplnit zájmy druhých, aniž by došlo k ohrožení vlastních zájmů. Nevýhodou je nemožnost prosadit se. Důvěra je zde na prvním místě, pokud ji získáme, musíme o ni náležitě pečovat.

Principiální styl jednání

Principiální jednání je rozdílné od předchozích v tom, že se při něm nelpí na mezilidských vztazích. Tento styl by měl být vyhledáván. Předpokladem je depersonifikace. Účastníci neřeší spor, ale problém, řešení se opírá o logickou strukturu.

Virtuální styl jednání

Využívá se především, pokud se musí tajně získat důležité informace. Virtuální vyjednávač se v zásadě vyhýbá diskuzím k věci, často odbíhá od tématu a zabývá se zbytečnostmi, aby nebyl prozrazen. [11]

1.14 Důsledky konfliktů

Dopady konfliktů jsou zapříčiněny tím, jakou strategii přežití ve společnosti lidé zvolí. Člověk volí svou strategii na základě svého vnitřního přesvědčení, potřeb a zároveň podle obav, které na něj přenášejí ostatní. Nejpříznivější je strategie „win – win“, směřující k lidem, s tou se ale dnes málo setkáváme. Ostatní taktiky v sobě skrývají určitou možnost na neúspěch při řešení.

„LOSE – WIN“

Pomocí taktiky „lose – win“ dojde k naklonění ostatních a získání si jejich přízně. Přízeň ostatních osoba získá tím, že jim naslouchá, ustupuje jim v jejich požadavcích a upřednostňuje je před svými. Tím dochází k tomu, že osoba přistoupí na cokoli k čemu ho druhá strana vybízí a prohrává na úkor druhé vítězné strany.

„WIN – LOSE“

Strategie proti lidem je charakteristická určitým bojem a tím, že ostatní lidé nejsou dobří. Lidé využívající tuto strategii se chovají tvrdě a nepřátelsky. V této taktice se využívají lži, vydírání, zneužívání druhých a vyzdvihování sebe sama oproti ostatním. Osoba si prosadí své názory a vítězí na úkor druhých, prohrávajících.

„LOSE-LOSE“

Úniková strategie, charakteristická sociálním odstupem od lidí. Tito lidé se ostatních straní, což ale neznamená to, že se izolují, ale pouze se nesnaží ostatním zalíbit. S tímto rezignovaným přístupem se většinou nedosáhne žádných cílů, většinou pro tyto lidi nic nemá smysl, vše berou na lehkou váhu a dokonce i sabotují práci. [2]

„Jak už samo označení naznačuje, situace, kdy oba ztrácejí, není pro nikoho výhodná. Přesto je častým výsledkem nejrůznějších konfliktů.“ [5, s. 63]

„WIN – WIN“

V této taktice vnímají lidé sebe i ostatní pozitivně. Člověk si totiž uvědomuje, že jak on sám, tak i jeho kolegové nejsou dokonalí. Ví, že nemusí ostatním dokazovat, že jsou lepší a nemusí druhým nadbíhat. [2]

„Výsledkem takovéto situace je na obou stranách pocit, že získaly, co chtěly, aniž ten druhý nevyhnutelně cosi ztratil.“ [5, s. 60]

2. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

2.1 Základní údaje

Obchodní jméno: BFHM spol. s r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 18384161

DIČ: CZ18384161

Sídlo: Tisá 411, Tisá, 403 36

Výkonný ředitel: Jaroslav Fojt

Základní kapitál: 100 000 Kč

Počet zaměstnanců: 47

Předmět podnikání:

- výroba oken, dveří a rolet z plastických hmot a z izolačních dvojskel
- zpracování dřeva a výroba sololitu, včetně výroby z tohoto materiálu
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje [14]

2.2 Specializace firmy

2.2.1 Oddělení výroby plastových oken

Výrobou plastových oken se společnost začala zabývat od doby založení v roce 1991. V té době dostala nabídku na spolupráci s německou firmou, pro kterou by vyráběla plastová okna a v Německu by partner zřizoval odbyt. Vedení souhlasilo a německý partner jim zapůjčil výrobní stroje. Partnerskou firmu ale postihly finanční potíže, ukončila podnikání, spolupráci a odebrala si zapůjčené stroje zpět. Poté společnost

BFHM přešla k dalšímu německému partnerovi, se kterým měla pouze krátkodobou spolupráci. Nakonec se společnost rozhodla osamostatnit a roku 1995 od partnera odkoupila výrobní stroje. V Čechách začala spolupracovat s několika stavebními firmami, pro které vyrábí okna na zakázku. Plastová okna jsou pro společnost sezonním artiklem, kdy převážně v období listopad až únor není po oknech vysoká poptávka. Součástí poskytovaných služeb je i demontáž a likvidace starých oken a montáž nových.

2.2.3 Oddělení výroby fotorámečků

Spolu s výrobou plastových oken v roce 1991 začala společnost také výrobu rámečků. Zajistila si několik stabilních odběratelů převážně v zahraničí v Německu, Rakousku a na Slovensku. Velkého úspěchu dosáhla společnost na českém trhu, když ukončil svou působnost největší konkurent s rámečky firma Metzka s.r.o., po kterém převzala zákazníky. V dnešní době firmě konkurují převážně levní dovozci z Polska a Číny.

2.2.4 Oddělení tisku

S tiskem podnik započal v roce 2007, impulzem byla volná nevyužitá budova ve vlastnictví v obci Libouchec. Továrnu se podařilo zrekonstruovat za pomoci dotací, které podnik získal od Evropské unie ve výši 10 mil. korun. Tisk byl také přijat kvůli soběstačnosti v komponentech.

2.3 Hospodaření podniku

Podnik je stabilní, není zadlužený, vše hradí z vlastních zdrojů. Za loňský rok podnik dosáhl obratu 40 mil. korun a kolem této výše se pohybuje už posledních pět let. Společnost se snaží snižovat náklady tím, že hledá úspory ve všech oblastech svého provozu. Zajímá se o recyklaci veškerého materiálu, například nepovedené výrobky znovu použijí na výrobky nové, ty pak prodávají levněji, nebo dále prodávají skla ze

starých oken. Rentabilita podniku je pro lepší přehlednost znázorněna v tabulce č. 2, zobrazené níže.

Tab. č. 2: Rentabilita podniku BFHM spol. s r.o.

ROA	ROE	ROS
8,786 %	10,205 %	8,987 %

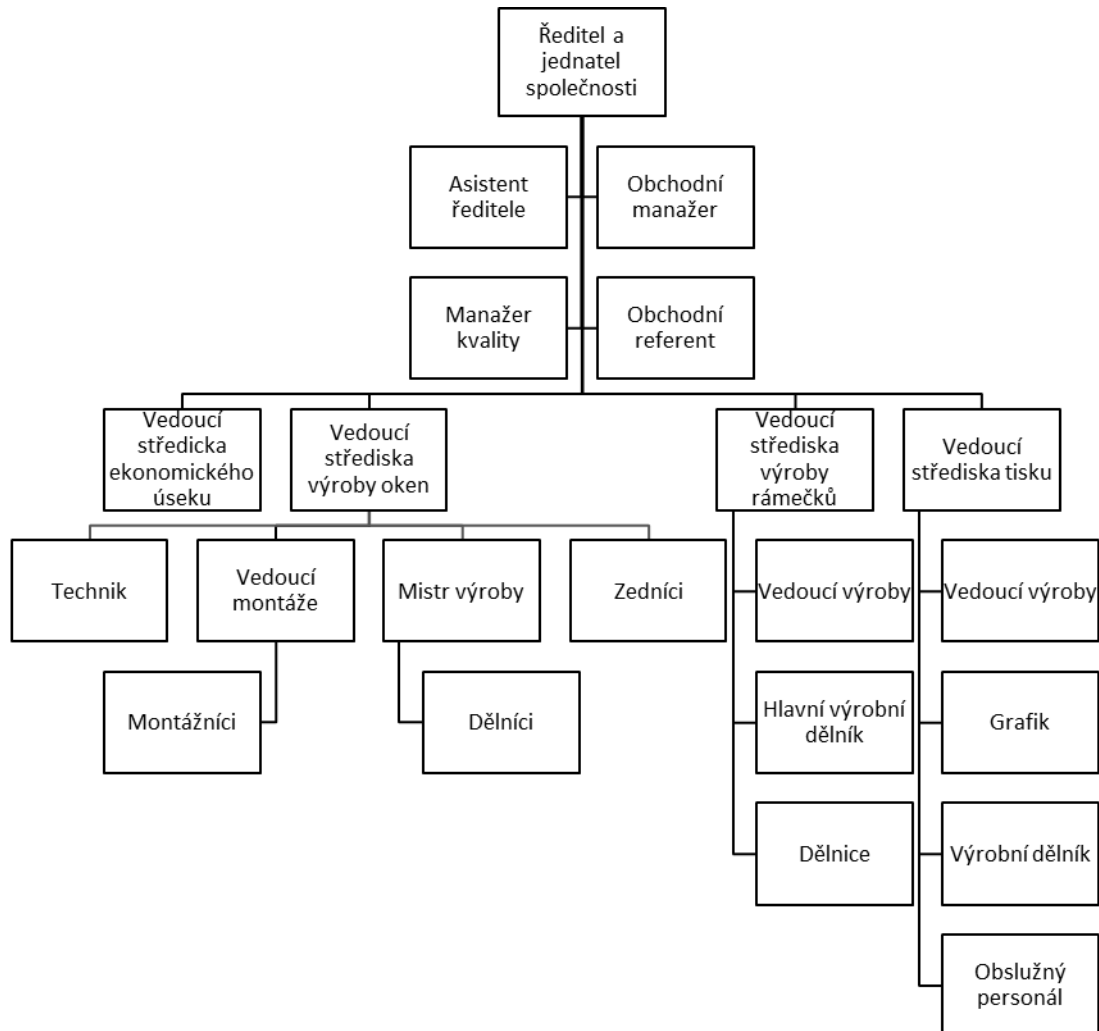
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

2.4 Organizační struktura

Organizační struktura podniku BFHM spol. s r.o. je tvořena ředitelem společnosti, asistentem ředitele, manažery a třemi výrobními úseky s dělníky a mistry – tisk, plastová okna, fotorámečky. Celkově ve společnosti pracuje 47 zaměstnanců, z čehož 11 pracovníků pracuje v administrativě a 36 pracovníků v dílnách. Organizační struktura je schématicky znázorněna níže, na obrázku č. 1. Všechny tři úseky spolu vzájemně komunikují a dokonce jsou pracovníci v úsecích tiskáren a rámečků variabilní. Zaměstnanci tiskáren a rámečků jsou proškoleni v pracovních činnostech, které se vykonávají na obou pracovištích, proto když dojde k poklesu poptávky u rámečků, pracovníci se přesunou do úseku tisku a naopak.

Dělníci jsou většinou vyučeni řemeslu, někteří mají maturitu. Pracovníci jsou převážně z okolních vesnic, díky tomu se všichni mezi sebou znají. Zaměstnanci se často účastní školení, které zřizuje Úřad práce Ústí nad Labem. V dnešní době například vedoucí obchodu navštěvuje kurz anglického jazyka. Důvod využití tohoto kurzu je ten, že společnost chce proniknout na anglické trhy. Podnik často přijímá brigádníky či studenty na praxi.

Obr. č. 1: Organizační struktura firmy BFHM spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

2.5 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy BFHM spol. s r.o. ve srovnání s konkurencí v odvětví. Dále je zaměřena na příležitosti a hrozby, které by mohly firmu v budoucnu ovlivnit. Jednotlivé body jsou sepsány v přehledné tabulce č. 3 níže.

Tab. č. 3: SWOT analýza

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">➤ stabilní, smluvní, dlouhodobí zákazníci➤ široký sortiment výrobků➤ znalost trhu a potřeb zákazníků s 24 lety zkušeností➤ specializace ve výrobě a montáži plastových oken, rolet a obrazových rámců➤ nezádluženost➤ recyklace materiálů a zboží	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">➤ vysoká konkurence➤ provozní náklady➤ špatná znalost jazyků➤ sezónnost výrobků
<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none">➤ dovoz komponentů➤ závislost na jednom dodavateli➤ pokles dotací	<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">➤ expanze na evropské trhy➤ získání dotací➤ partnerství

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky je zřejmé, že silných stránek má společnost BFHM mnoho, z důvodu dlouholetých zkušeností v oboru. Mají mnoho smluvně stálých zákazníků, což je pro podnik životně důležité a umí řádně hospodařit s majetkem.

Mezi slabé stránky je zahrnut vysoký počet konkurentů, především ve výrobě plastových oken, ale vzhledem ke kvalitě je společnost žádaná. Hlavní slabou stránkou je sezónnost výroby, jelikož hlavní tržby z výroby oken získává podnik pouze v období teplého počasí. Zbytek roku dorovnáva tržby výrobou ostatních produktů.

Hrozby podniku ohrožují převážně výrobu, kvůli unikátním komponentům, které žádná česká firma nenabízí, proto podnik objednává sklo v zahraničí. Zpožděná dodávka by však znamenala pro společnost riziko zpoždění celkové zakázky a případně i postihy. Podnik také stále inovuje stroje na výrobu, bez dotací od Evropské unie by si musela brát půjčku a to by pro podnik znamenalo určité riziko.

Příležitostí pro podnik by mohlo být expandování na zahraniční trhy a získání partnerství s firmou v podobném odvětví, pro kterou by plnila zakázky. Pro podnik by také bylo příležitostí k získání dalších dotací. Společnost by chtěla rozšířit stávající výrobní prostory a také by chtěla nakoupit nové stroje do oddělení tisku.

2.6 Cíle do budoucna

V krátkodobém až střednědobém horizontu 2 až 5 let, chce podnik udržet svou současnou pozici na trhu s vazbou na stabilní dlouhodobé zákazníky při rozšiřování komplexních služeb s vlastní výrobou a odborným manažerským řízením. V tomto období se bude snažit výrazně posílit spojení jména společnosti s kvalitou a spolehlivostí poskytovaných služeb, se záměrem uplatnit rozšíření nových výrobních projektů ve stávajícím zákaznickém segmentu a rozšířit ho o nové zákazníky jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Vedení podniku chce zajistit přiměřený, mírný a kontrolovaný růst podniku.

V letošním roce se společnost bude ucházet o dotaci od Evropské unie. Dotaci by chtěla využít ke koupi nových strojů do úseku tiskáren. V oblasti rámování by chtěla rozšířit sortiment o rámování zrcadel, tuto nabídku jim poskytla rakouská firma, která by byla hlavním odběratelem a která by také chtěla najít pevnou odběratelskou síť v České republice. O nový výrobek by se mělo rozrůst i oddělení plastových oken. Podnik by se chtěl stát výhradním partnerem firmy Solar Heat Venti s.r.o., pro níž by vyráběl rámy na speciální provzdušněné solární panely. Vedení také uvažuje o rozšíření výrobních prostor.

3. ANALÝZA KONFLIKTŮ

3.1 Interview

Interview bylo provedeno s konzultantkou paní Vaňkovou, která se ve firmě zabývá obchodní činností. Dále pak průběžně s dalšími řadovými pracovníky podniku. Všichni nezájatě spolupracovali. Konflikty jsou ve firmě řešeny tak, že nejdříve se je snaží vyřešit vedoucí daného úseku, pokud to nepomůže k odstranění konfliktů, řešení problémů přebírá manažer podniku. Níže jsou popsány konflikty, které byly získány díky rozhovorům se zaměstnanci.

3.1.2 Konflikt č. 1

Ve firmě nedochází pouze k negativním sporům. Nastávají tam i pozitivní konflikty, které mají za důsledek semknutí pracovníků, spolupráci a větší zájem o vykonání práce včas a kvalitně.

Ve firmě došlo k pozitivnímu konfliktu v listopadu roku 2014. Podniku se ozval nový zákazník s velkou a nákladnou zakázkou na výrobu speciálních fotorámečků. Zakázka, ale byla krátkodobého časového charakteru a vedení muselo spolu s vedoucí úseku výroby rámečků (mistrová) projednat zda lze tuto zakázku uskutečnit. Po zhodnocení situace usoudili, že by bylo výhodné využít takovou příležitost, protože by se na ně zákazník mohl obrátit i v budoucnu. Rizikem bylo, že zakázka nebude v časovém termínu splněna. Nakonec se vedení společně s vedoucí úseku, po identifikaci rizik a příležitostí domluvili zakázku přijmout.

Mistrová měla za úkol sdělit dělnicím na jejím úseku veškeré informace o zakázce. Neoznámila, že s vedením vše odsouhlasila, tvrdila dělnicím opak, že vedení rozhodlo samo, že hájila dělnice a říkala, že zakázku nestihnou, ale vedení jí nenaslouchalo. V podstatě tedy lhala o svém zapojení v procesu rozhodování o přijetí zakázky.

Dělnice, neznalé situace se však semkly a chtěly pomoci jak podniku, tak i mistrové, jelikož za nesplnění zakázky zodpovídá právě ona. Pracovaly přesčas, o víkendech a na nočních směnách, jen v zájmu splnění oné zakázky. Nakonec se zakázka stihla ještě s předstihem.

Tento konflikt se zjistil až o měsíc později, kdy mistrová dala výpověď a dělnice byly otevřené diskuzi, protože probíhalo výběrové řízení na její pozici z řad dělnic. Dnes kdyby na toto jednání vedení přišlo, tak by ho v žádném případě neakceptovalo a ihned by ho adekvátně řešilo.

3.1.3 Konflikt č. 2

Každý výrobní úsek má vždy svého vedoucího, který organizuje zakázky a zaměstnance. Na úseku rámečků je mistrová. Tato vedoucí pracovala ve firmě již 14 let. S touto zaměstnankyní nikdy nebyl žádný problém, ale loňský rok se na jejím pracovišti začala zhoršovat atmosféra. Na úseku, převládaly negativní emoce a stálé pracovní konflikty. Tato negativní atmosféra byla zapříčiněna hlavně tím, že poskytovala kompromitující informace, které jí vedení sdělovalo při poradách a které si v zájmu ostatních měla nechat pro sebe. Ona je ale vynášela mezi ostatní a tím vytvářela pochybnosti mezi vedením a pracovníky.

Po dohodě s vedením o změnách stále zachovávala staré a neefektivní postupy. Při konzultacích s vedením nikdy neměla žádný problém ani žádné připomínky.

Vše vygradovalo před vánoci, kdy přišla z vlastního popudu s výpovědí. Odůvodnila jí tím, že je v práci nespokojená a nikdo jí nepomáhá, přestože nikdy žádné výtky neměla. Její rozhodnutí se nepodařilo zvrátit a vedení nezbylo nic jiného než výpověď přijmout. Místo ní nastoupila na její pozici po dohodě a anketě mezi pracovníky tohoto úseku její zástupkyně. Manažeři tvrdí, že nyní je pracoviště o něco klidnější, ale například v jednom z dotazníků si na novou mistrovou jedna dělnice stěžovala, viz komentář ke grafu číslo 11.

3.1.4 Konflikt č. 3

Muži ve firmě vykonávají těžké manuální práce při výrobě plastových oken. S dělníky se každoročně vedou spory o jejich volno. Vedení se snaží na začátku každého roku přesvědčit dělníky, aby si plánovali dovolené mimo hlavní sezónu. Dělníci vědí, že největší zakázky na plastová okna přicházejí v období letních prázdnin, ale každoročně si každý dělník chce v tomto období vzít volno. Nízký počet dělníků na tomto úseku výroby by měl za následek rapidní pokles výroby. Proto by mělo vedení s dělníky jejich volno prodiskutovávat dopředu a snažit se o dohodu, která bude prospěšná pro obě strany.

3.1.5 Konflikt č. 4

Podnik vlastní jeden nákladní automobil, kde se střídají dva řidiči. Ti ale mezi sebou mají nespočet sporů. Důvodem je, že jeden z řidičů je kuřák a druhý ne. Jeden z řidičů si stále na druhého stěžuje u vedení, že auto je cítit kouřem a že mu to vadí. Oni sami mezi sebou nekomunikují. Vzájemně mezi sebou bojují, schovávají si věci a jeden z nich zařídil telefonát údajně od odběratele k vedení, ve kterém si zákazník stěžoval na chování druhého řidiče, toto dodnes nebylo vyřešeno.

3.1.6 Konflikt č. 5

Vedení se často setkává s negativními ohlasy na nové návrhy, které usnadňují práci a urychlují pracovní procesy. Pracovníci, kteří jsou však dlouhou řadu let zvyklí na již zaběhnuté pracovní postupy, se nechtějí podvolit inovacím.

Nedávno přišlo vedení s návrhem balit asymetrické rámečky místo do kartonových obalů do průhledných plastových, což by usnadnilo manipulaci s těžkými rámy a urychlilo práci. Vedení ani nestihlo návrh přednést a už jim byly předkládány negativní ohlasy s tím, že dosud balili do kartonu a bylo vše v pořádku. Nakonec

muselo vedení schůzku odložit na později, aby se mohlo lépe připravit na argumenty a dotazy pracovníků.

3.1.7 Konflikt č. 6

Další konflikt byl řešen na úrovni dvou dlouholetých přítelkyň, které spolu pracovaly na stejném úseku. Došlo k němu tím, že se do zaměstnání zanesly rodinné a osobní problémy jedné z nich. Ukončily komunikaci a přestaly spolu komunikovat. Konflikt musela řešit jejich mistrová, která při konzultaci s vedením domluvila přesun jedné z žen na jiné pracovní místo, takže se omezil jejich kontakt. V zájmu zachování si práce a v udržení pracovních vztahů spolu vycházejí.

3.1.8 Konflikt č. 7

Jiný konflikt nastal loni v létě, kdy se podnik rozhodl vypomoci ženě, která dlouho neměla práci, o které vedení vědělo, že je těhotná a mohla by zvládnout lehkou montážní práci na úseku tisku. Navrhli jí, aby v pátek přišla na zkoušku a kdyby jí vše vyhovovalo, tak by do práce od pondělí nastoupila. V pátek se jedna z pracovníků oddělení dostavila do kanceláře vedení s tím, že dává výpověď. S touto ženou pracovat nechce, a pokud přijde v pondělí do práce a dívka tam stále bude, odejde. Vedení se dozvědělo, že ona dívka způsobila dceři pracovnice jisté osobní problémy. Mezi ostatní ženy vnesla řeči o tom, že dívka krade, ať si hlídají věci a podobně. Nakonec se vedení po zvážení pro a proti rozhodlo, že si chce nechat stálou zaučenou pracovníci a brigádnici nepřijalo.

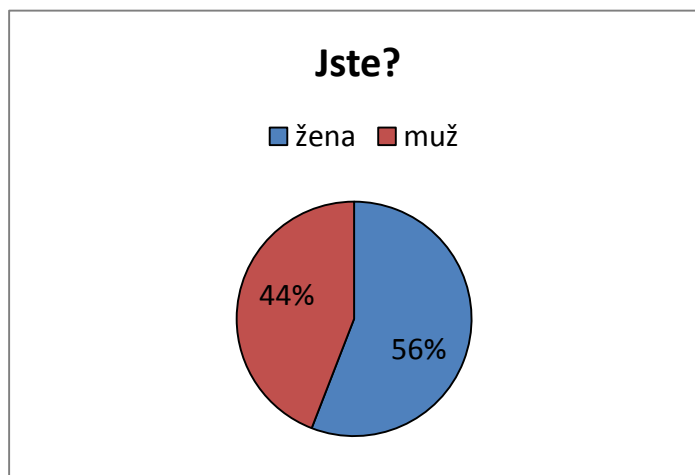
3.2 Dotazník

Dotazníková metoda byla zvolena na základě snahy rozkrýt skutečné vztahy na pracovišti a problémy, které zaměstnancům ztěžují práci. Dotazník byl anonymní, z důvodu zachování jeho objektivity.

Dotazník byl zpracováván spolu s konzultantem firmy. Celkově jich bylo rozdáno 36 mezi řadové zaměstnance, tedy mezi ty co pracují v dílnách a podílejí se na výrobě, dopravě a balení výrobků. Z důvodu nízkého počtu dělníků bylo využito vyčerpávajícího šetření. Verze dotazníku je zařazena v příloze A. Dotazník byl anonymní z důvodu ochrany soukromí. Z 36 dotazníků se zpět vrátilo 34 vyplněných, zbylí dva pracovníci byli v době rozdáni dotazníků v pracovní neschopnosti, z čehož vyplývá 94% účast. Pracovníci zodpovídali 14 otázek zaměřených na problematiku mezilidských vztahů na pracovišti, jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak i s jejich nadřízenými. Dvě otázky konkrétně číslo devět a jedenáct obsahovaly i otevřenou podotázku, kdy pokud dotazovaný odpověděl „Ne“, měl možnost vyjádřit svůj názor.

Cílem výzkumu pomocí dotazníkové metody bylo v podniku BFHM spol. s r.o. zjistit úroveň mezilidských vztahů, postoj zaměstnanců k vedení a potenciální příčiny konfliktů. Zaznamenané odpovědi byly dále zpracovány a zobrazeny pomocí přehledných, níže zobrazených výsečových grafů. Každý graf s jeho výsledky je následně okomentován.

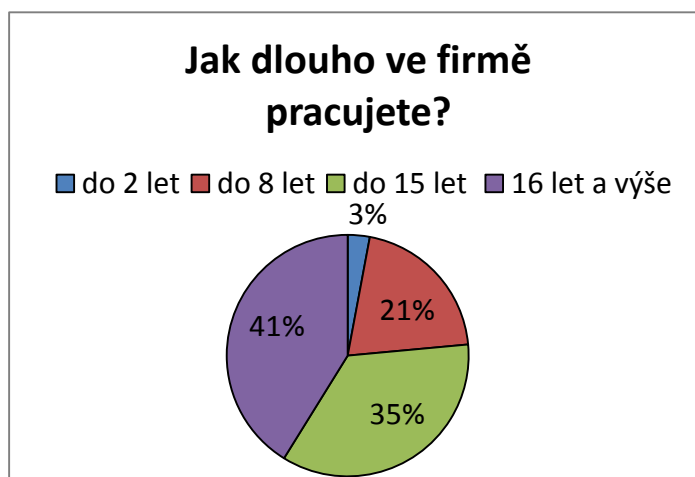
Graf č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výsledků se zjistilo, že ve firmě početně převládají ženy. Ženy převážně pracují v dílnách, kde zvládají lehké manuální práce na úseku výroby rámečků a tisku. Muži z větší části vyrábí plastová okna a montují je. Dále je najdeme na pozici řidičů.

Graf č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pouze 24 % zaměstnanců pracuje ve firmě méně než 8 let. Je to dáno tím, že podnik existuje již 24 let a mnoho pracovníků je v něm už od počátku, kdy podnik nabíral mladé, schopné a zručné řemeslníky. Tito zaměstnanci se dále vyškolili v nových

výrobních postupech a zůstávají ve firmě až do důchodu. Nový pracovníci, kteří jsou ve firmě krátce, přicházejí většinou po odchodu stávajících zaměstnanců do důchodu

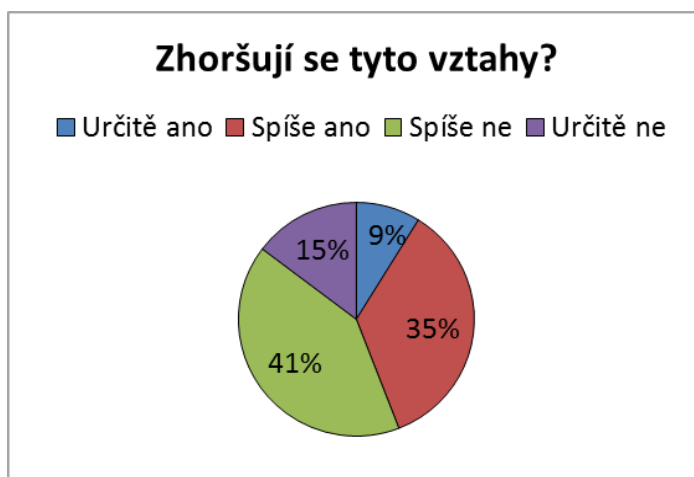
Graf č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podle odpovědí na otázku v grafu č. 3, je větší část zaměstnanců nespokojena s mezilidskými vztahy na jejich úseku. Za vinu tomu mohou být časté pracovní konflikty, špatná atmosféra či možná některá z příčin popsána v otázce číslo osm.

Graf č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka v grafu č. 4 navazuje na předešlou otázku a to zda se mezilidské vztahy na pracovišti zhoršují. Z výsledků je jasné, že si více jak polovina respondentů myslí, že se vztahy nezhoršují. Nejspíš tedy pracovníci vědí o konfliktních osobách a buď se jim vyhýbají anebo s nimi vůbec nepřicházejí do kontaktu. Proto se jim zdá, že je atmosféra na pracovišti stejná.

Graf č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

56 % dělníků si rozumí se svými kolegy, což může být zapříčiněno tím, že zaměstnanci spolu pracují již řadu let, dlouho se znají, vědí o sobě mnoho a nebo také proto, že převážná část je stejného věku. To, že si se svými kolegy rozumí, jim stejně nezabraňuje dostávat se do častých sporů.

Graf č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výsledků otázky v grafu č. 6, vychází najevo, že konflikty mezi řadovými pracovníky jsou ze 62 % jisté. Při analýze odpovědí k této otázce mě zaujalo, že převážná většina respondentů odpovídající „Určitě ano“ a „Spíše ano“ byly ženy. I z rozhovorů s konzultantkou vyplynulo, že k nejčastějším konfliktům dochází právě na úseku výroby rámečků, tedy dílně s ženami. Nejčastější příčinou těchto problémů na úrovni žen jsou převážně osobní podněty. Mezi muži se spíše najdou jisté poziční a mocenské hry.

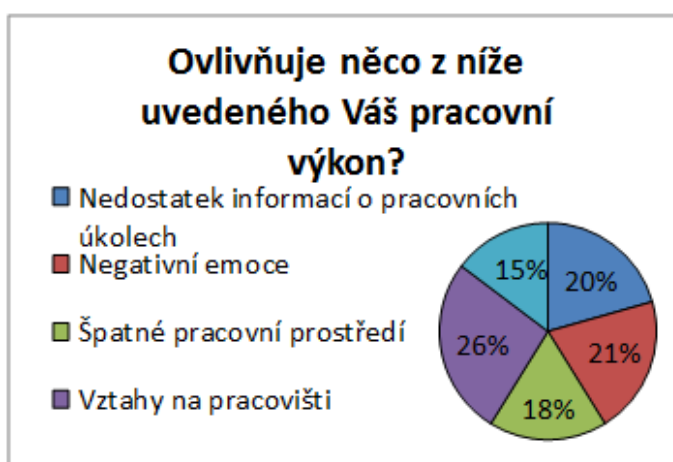
Graf č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu vyplývá, že 60 % zaměstnanců firmy BFHM si myslí, že nedochází k častým sporům mezi nimi a nadřízenými. Podle předchozího grafu tedy vyplývá, že konfliktní osoby jsou převážně mezi dělníky. Vedoucí jsou schopni si udržet takt a snaží se vše vyřešit s klidnou hlavou tak, aby řešení problémů bylo vhodné pro obě strany, jak pro dělníky tak pro nadřízené. Právě, že jistá autorita, ze strany nadřízených neumožní dělníkům dovolit si ke svým nadřízeným to s čím by uspěli u svých kolegů. Proto, když dochází ke sporům na této úrovni jde pouze o ryze pracovní záležitosti a ne osobní.

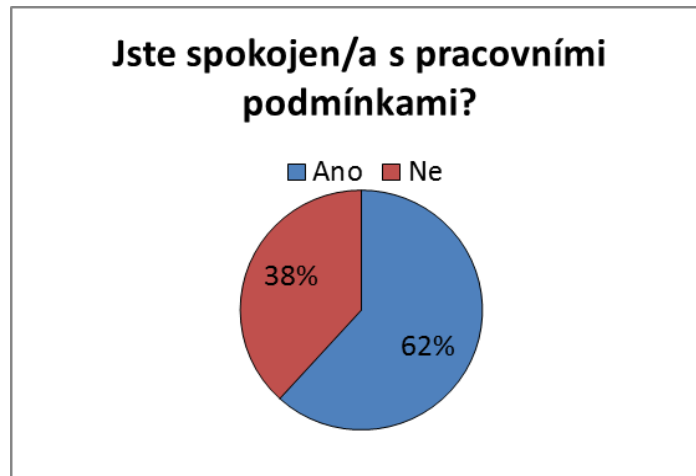
Graf č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka v grafu č. 8 je zaměřena na příčiny konfliktů. Jsou v ní na výběr čtyři základní příčiny konfliktů, které mohou nastat v pracovním prostředí - nedostatek pracovních informací o tom co mají zaměstnanci dělat, negativní emoce jako je stres či agrese, špatně pracovní prostředí jako je hluk, špatné osvětlení nebo nedostatečné pracovní či hygienické zázemí a nakonec vztahy na pracovišti, kde pod tuto příčinu byla zahrnuta nespokojenost či existence konfliktní osoby. Z výsledků vyšlo najevo, že nejvíce pracovníkům vadí špatné vztahy na pracovišti, o druhé místo se dělí nedostatek informací o úkolech s negativními emocemi a na posledním místě špatné pracovní prostředí. U pěti dotazníků byla označena odpověď „Nic“.

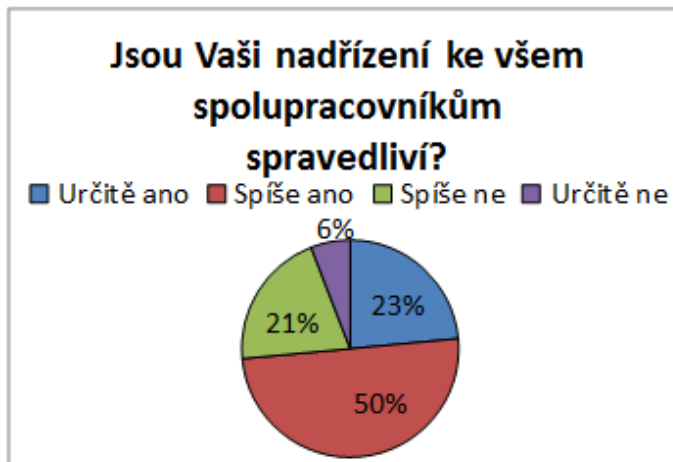
Graf č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dle grafu je více jak polovina dotazovaných spokojena s pracovními podmínkami, kterých se jim dostává. Předpokladem je, že v této otázce odpověděli „NE“ ti sledovaní, kteří v předešlé otázce týkající se příčin konfliktů, zaškrtnuli jako příčinu nedostatek informací o jejich pracovních úkonech a špatné pracovní prostředí. K této otázce byla přiložena podotázka, kde pokud zaměstnanci odpověděli „Ne“, měli blíže specifikovat co by rádi změnili, aby se pro ně zlepšily pracovní podmínky. Několik zaměstnanců navrhlo zlepšení komunikace v rámci nadřízených se zaměstnanci. Jedna dělnice přímo navrhla, že chce zlepšit organizaci balírny z důvodu špatné expedice zboží.

Graf č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podíl respondentů, kteří zatrhlí odpověď „Určitě ano“ a „Spíše ano“ je 73 %, což je skvělý výsledek, jelikož spravedlivost má na dění v pracovním prostředí velký vliv. Nespravedlnost by mezi dělníky mohla zapříčinit vznik konfliktů, rozepří a mocenských bojů na pracovišti. Naopak by ale mohla vyvolat úplný nezájem o práci, jelikož by zaměstnanci věděli, že jejich práce nebude správně a spravedlivě ohodnocena. Vedení podniku si na spravedlivosti zakládá a snaží se ke všem přistupovat rovnocenně. Pokud nějaký zaměstnanec přijde s výtkou, tak se mu vedení snaží své jednání objasnit, aby nedocházelo k zbytečným neshodám.

Graf č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Větší část tázaných pracovníků je s podporou, která se jim od nadřízených dostává spokojena. Tento výsledek je určitě pozitivní, protože je dobré vědět, že zaměstnanec se může na svého vedoucího obrátit s jakýmkoliv problémem, se kterým se setká.

Tato otázka obsahovala podotázku, kde byla požadována při odpovědi „Ne“ specifikace, v jaké oblasti podpora schází. Z osmi případů odpovědi „Ne“ byla specifická odpověď získána jen v šesti dotaznících. Ve třech případech si dotazující stěžovali na nedostatečnou komunikaci ze strany nadřízených, dva lidé si stěžovali na oblast získávání informací o pracovních úkolech a jeden, konkrétně žena, si přímo stěžovala na svou mistrovou, která nahradila minulou koncem roku 2014, konkrétně si stěžovala, že je nadřazená, sebestředná a hájí pouze své zájmy

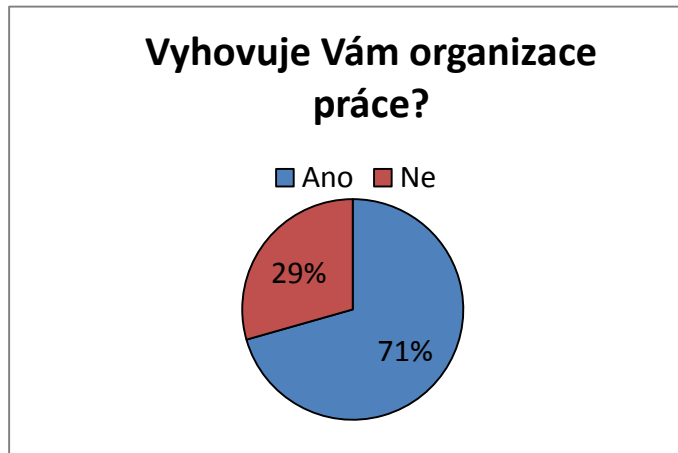
Graf č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č. 12 znázorňuje výsledky na otázku, jak pracovníci hodnotí vystupování jejich vedoucích. Odpovědi na otázku byly zařazeny do hodnotící škály, podle známek ve škole od 1 do 5, kdy 1 znamená nejlepší vystupování a 5 nejhorší vystupování. Nejčastější odpovědí byla známka „2“ s 35 % a známka „1“ s 23 %. Tyto dobré výsledky mohou být zapříčiněny přátelským chováním ze strany manažerů vůči svým zaměstnancům, se kterými vždy jednají pravdivě. V některých případech, například při neplnění pracovních povinností, v časové tísní, během konfliktů mezi zaměstnanci či při přidělování práce musí občas vystoupit autoritativně, to nejspíš některým dělníkům nevyhovuje a proto zaškrtnli známku 3 a hůře.

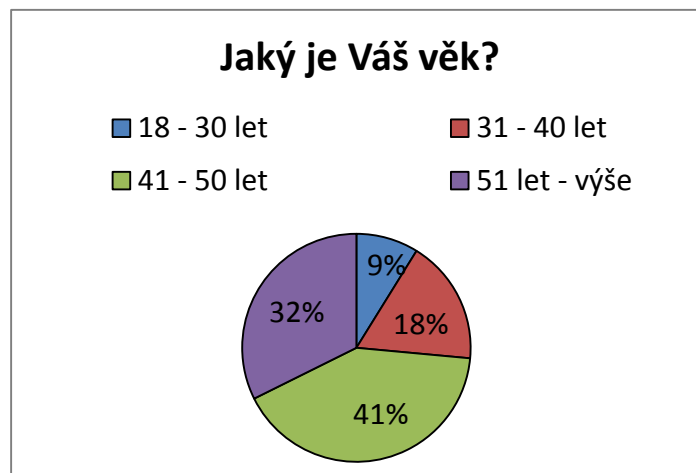
Graf č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Markantní většina tázaných se shodla na tom, že jim organizace práce vyhovuje. Občas dochází k neshodám když přijde mimořádná, urgentní zakázka, jelikož ne každý pracovník chce pracovat přesčas či o víkendech. Manažeři podniku se však snaží pracovníky k těmto směnám motivovat, například příplatky.

Graf č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu vychází najevo, že ve společnosti pracuje opravdu málo mladých pracovníků, pouze 9 % pracovníků je mladších 30 let. Náborem mladších a nových pracovníků by

mohlo dojít k pročištění a obnovení vztahů na pracovišti, což se nejspíš v krátkém časovém horizontu stane, jelikož v příštích třech letech půjde mnoho zaměstnanců do důchodu.

3.3 Vyhodnocení konfliktů ve firmě

Z výsledků šetření vyplývá, že skoro každý zaměstnanec se už ve své práci setkal s konfliktem. Příčiny rozporů, které byly vyzorovány, vypovězeny či označeny v dotaznících, jsou nejčastěji zapříčiněny špatnou informovaností pracovníků o jejich pracovních úkonech, dále pak špatnými vztahy mezi lidmi na pracovišti, doprovázeny negativními emocemi. Nedá se opomenout ani nevhodné pracovní prostředí, kdy si mnoho pracovníků stěžuje na špatné osvětlení či nadměrný hluk.

Ve firmě se objevují i meziskupinové spory, většinou mezi jednotlivými úseky, z důvodu nedostatku aut. Ve firmě platí pravidlo, že úseky si musí auto zamluvit a pokud už je auto někým zmluvené na určitý den, ale potřebuje ho i druhý úsek, už nemá šanci tento den auto získat.

Jako příznaky sporů ve firmě by se daly označit, nezájem pracovníků o nové věci, nekomunikativnost a mocenské hry. Na řešení konfliktů se v první řadě podílejí vedoucí svého úseku tedy mistr, nebo mistrová. Pokud jejich snaha nedopomůže k vyřešení sporu, posouvá se řešení konfliktů výše k vedení podniku. Vedoucí oddělení a následně vedení podniku se snaží spory řešit za pomoci jednání, kdy je využíváno dialogu. Z větší části se ale využívá trialog, jelikož ve firmě převládají interpersonální konflikty mezi dvěma pracovníky, kdy vedoucí stojí jako nestranný člen a snaží se vést pracovníky ke klidnému vyřešení sporu.

Zaměstnanci se v pracovním prostředí nechávají až příliš ovlivňovat atmosférou na pracovišti, jsou málo vnímaví ke svým kolegům, občas se chovají neadekvátně dané situaci, převážně ženy, které občas nezvládají své emoce. Nesmí se opomenout i občasné nevhodné chování vůči nadřízeným.

4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ

V poslední kapitole jsou navržena opatření na problémy vyplývající z dotazníků, proběhlých rozhovorů a pozorování. Návrhy by měly snížit výskyt konfliktů či je eliminovat a zmírnit dopady konfliktů na provoz firmy. Opatření byla vypracována s ohledem na možnosti podniku, aby některá z nich mohla být uskutečněna. Níže jsou blíže specifikovaná jednotlivá navrhovaná opatření.

4.1 Zvýšení informovanosti

Z odpovědí na otázku číslo osm vychází najevo, že 20 % pracovníků je nespokojeno s informacemi, kterých se jim dostává o pracovních úkolech.

Podrobnosti o nových zakázkách a o dění ve společnosti se dozvídají vedoucí jednotlivých úseků na pravidelných poradách. Prostorově a časově není možné, aby se porad účastnilo 47 osob. Vedení by tedy mohlo schválit to, že by po každé poradě vedoucí svého úseku uskutečnil menší a rychlejší poradou. Na schůzi svého úseku by přednesl veškeré informace o očekávaných nových zakázkách a informace týkající se chodu podniku, které se u vedoucího zastavují. Pokud by tyto informace byly pro dělníky stále nedostatečné, mohli by po domluvě zajít za vedením a zeptat se jich přímo na své dotazy, vedení by si vždy na tyto otázky mělo udělat čas.

Díky zlepšení informovanosti o aktuálních zakázkách a dění v podniku by se měly úplně eliminovat potencionální konflikty, které by mohly z tohoto důvodu vzniknout a také by došlo k vylepšení pohledu zaměstnanců na své nadřízené a zlepšení jejich vztahů.

4.2 Zlepšení pracovních podmínek

Na špatné pracovní podmínky si v dotazníku stěžovalo 18 % zaměstnanců, zejména na nedostatek světla a nadměrný hluk. V jednom případě jedna dotazovaná přímo uvedla, že jí vadí umístění balírny výrobků z důvodu problémů s pozdější expedicí.

Na zlepšení těchto problémů by se mělo vedení přímo podílet, jelikož špatné pracovní podmínky nejenže ohrožují samotné pracovníky, ale ovlivňují i kvalitu odvedené práce.

Vedení by tedy mělo obejít všechny úseky dílen a zaměřit se na špatné osvětlení a nadměrný hluk. Řešení těchto problémů nijak zvlášť neovlivní rozpočet.

V současné době probíhá ve firmě rekonstrukce prostor, kde vznikne místnost s kuchyňkou a jídelnou pro zaměstnance, což si myslím také povede k pozitivním přínosům.

4.3 Box na připomínky

Vedení o žádném z problémů nevědělo, jelikož si nikdo na nic nestěžoval. Zaměstnanci nejspíš nechtěli osobně vznést požadavky a otevřeli se pouze díky anonymitě dotazníku. Proto by bylo vhodné na každý pracovní úsek umístit schránku, do které by mohli zaměstnanci vhazovat své anonymní připomínky.

Společnost by tedy poskytla dohromady tři schránky na tři výrobní úseky. Využití těchto schránek by mohlo pomoci zaměstnancům k odblokování strachu, vyjít z poza ostatních a zkusit prosadit svůj návrh před vedením. Mohlo by to vést i ke snížení potenciálních konfliktů mezi zaměstnanci a nadřízenými. O schránky by se mohl starat někdo z vedení a například jednou týdně jejich obsah kontrolovat, zpracovávat a vyhodnocovat.

4.4 Školení pro vedoucí úseku

Mnoho konfliktů na pracovišti vzniká z důvodu přítomnosti konfliktní osoby, což vplynulo i z dotazníku. Vedení se snaží do konfliktů na úsecích nevstupovat, měli by je řešit mistr nebo mistrová svého oddělení. Pro zlepšení jejich práce s konflikty by bylo vyhovující, aby vedení poslalo tyto tři vedoucí na školení. Díky školení by mohli lépe identifikovat potenciální konflikty a dříve proti nim zasáhnout. Na pracovišti by tak klesl počet sporů a zvýšila by se profesionalita společnosti.

Nejbližší společnost, která školení zaměřené na konflikty nabízí je Škola komunikace v Praze. Nejužitečnější kurz pro vedoucí pracovníky je Kurz efektivního řešení konfliktů. Cena kurzu je 2 100 Kč na osobu. Nejbližší termín, který by mohla společnost využít je 15. 05. 2015. Délka kurzu je 6 hodin. V dnešní době má škola komunikace akci, kdy pokud tři lidé navštěvují stejný kurz, tak třetí ho má za poloviční cenu, což by ušetřilo peníze, které by se mohly využít například na dopravu. Cílem školení je naučit se efektivnímu řešení konfliktů a aktivnímu využívání „win – win“ přístupu. [15]

Absolvováním tohoto školení by došlo ke snížení napětí na pracovišti a zlepšily by se mezilidské vztahy, což by vedlo k lepší spolupráci mezi zaměstnanci. Vedoucí pracovníci by lépe rozpoznali příčiny konfliktů a včas by proti nim zasáhli. Zaměstnanci by svou energii směřovali správným směrem – na práci. V očích zaměstnanců by určitě vedoucí stoupli a nebáli by se přijít s jakýmkoliv problémem.

4.6 Kalkulace navrhovaných opatření

Následující kapitola se bude zabývat kalkulací cen za navrhovaná opatření. Pro lepší přehlednost jsou kalkulace znázorněny v přehledné tabulce č. 4, která se nachází na konci kapitoly.

Náklady na první návrh jsou nulové z důvodu, že informovat zaměstnance o zakázkách, které jsou pro podnik aktuální, nic nestojí. Může dojít ke ztrátě času, který mistři využijí k předání informací dělníkům a následně zodpovězení připomínek, což může odhadem trvat asi 30 minut.

Zlepšení pracovních podmínek zahrnuje zaměření se na lepší osvětlení, odhlučnění prostoru a jeho lepší organizaci. Z důvodu časové tísně nebylo zjištěno, na jakých místech v dílně chybí osvětlení či komu přesně vadí veliký hluk, a proto není možné přesně určit cenu. Bylo by vhodné nakoupit prostředky osobní ochrany sluchu, což by vyšlo nejlevněji. Kvůli špatnému osvětlení by měl podnik nainstalovat další světla na místech, kde si zaměstnanci stěžují na jeho nedostatek. Zorganizovat prostory pro lepší expedici výrobků nevyžaduje žádné náklady. Celkové náklady jsou odhadovány na sumu 4 500 Kč.

Schránku na připomínky a dotazy by bylo třeba umístit na třech výrobních odděleních. Cena jedné schránky je 502 Kč, tudíž by celková cena byla 1 506 Kč. Montáž by mohl udělat některý zaměstnanec v rámci pracovní doby.

Školení vychází na 2 100 Kč pro jednu osobu. Při uplatnění slevy, by cena kurzu pro třetího zaměstnance činila 50 % původní ceny, což znamená 1 050 Kč. Celková cena za kurz pro tři vedoucí pracovníky činí 5 250 Kč. Do souhrnné ceny by mohl podnik zahrnout i dopravu zaměstnanců na kurz a zpět, která vychází na 1 236 Kč. Celková cena uskutečnění kurzu by tak byla 6 486 Kč.

Tab. č. 4: Ceny navrhovaných řešení

Zvýšení informovanosti	0 Kč
Zlepšení pracovních podmínek	4 500 Kč
Box na připomínky	1 506 Kč
Školení pro vedoucí pracovníky	6 486 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat výskyt konfliktů ve firmě BFHM spol. s r.o., určit jejich příčiny a navrhnout opatření, která by zvýšila šanci předcházet těmto konfliktům a snížila jejich dopady. Analýza byla provedena pomocí rozhovorů se zaměstnanci, pozorováním ve firmě a dále na základě anonymního dotazníku, který pomohl rozkrýt informace utajované na pozadí všech již vzniklých či probíhajících konfliktů.

První kapitola se s pomocí odborné literatury zabývala teoretickými poznatky o konfliktech, jejich příčinami, dopady a typy řešení.

Od druhé kapitoly byla teorie promítnuta v praxi. Stručně jsem charakterizovala podnik, popsala jsem jeho výrobu, organizační strukturu a sestavila SWOT analýzu.

V třetí části jsem pracovala se samotnými zaměstnanci. Díky rozhovorům, kdy zaměstnanci byli ochotni sdělovat mi informace z nitra firmy a díky vyplněným anonymním dotazníkům, jsem byla schopna identifikovat jednotlivé konflikty. U každého konfliktu jsem identifikovala jejich příčiny a způsoby řešení. Zaměřila jsem se na rizikové faktory vyplývající z šetření, které ve firmě podněcují vznik sporů na pracovišti.

V závěrečné kapitole mé bakalářské jsem navazovala na výsledky šetření. Ve firmě bylo zjištěno, že převládají horké a manifestované konflikty, především mezi řadovými zaměstnanci. Vedení se často setkává s nezájmem o inovační procesy, pracovníci jsou málo ochotni ke změnám a mají problémy se vzájemnou komunikací. Jako nejčastější příčiny konfliktů byly identifikovány špatné pracovní podmínky, nedostatek informací a výskyt konfliktní osoby na pracovišti.

Navrhla jsem opatření, která by podniku dopomohla k včasnému odhalení počínajících konfliktů, k jejich správnému řešení a v konečném důsledku předcházení vzniku konfliktů. Navrhla jsem zlepšení informovanosti, odstranění nadměrného hluku a zvýšení osvětlení na pracovišti, školení pro vedoucí pracovníky a schránky na připomínky.

Doufám, že mnou navržená opatření budou pro společnost vhodná, přínosná a dopomohou zaměstnancům podniku k lepším pracovním výkonům v bezproblémové a přátelské atmosféře.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Typy řešení konfliktů.....	17
Tab. č. 2: Rentabilita podniku BFHM spol. s r.o.....	25
Tab. č. 3: SWOT analýza.....	27
Tab. č. 4: Ceny navrhovaných řešení.....	47

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační struktura firmy BFHM spol. s r.o.....	26
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1	34
Graf č. 2	34
Graf č. 3	35
Graf č. 4	35
Graf č. 5	36
Graf č. 6	37
Graf č. 7	37
Graf č. 8	38
Graf č. 9	39
Graf č. 10	40
Graf č. 11	40
Graf č. 12	41
Graf č. 13	42
Graf č. 14	42

Seznam použitých zkratk

Spol. s r.o. – společnost s ručením omezený

Seznam použité literatury

- [1] BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 104 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
- [6] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [7] FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.
- [8] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
- [9] MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 139 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3003-5.

- [10] MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 132 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.
- [11] 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.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994, 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
- [13] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [14] Interní materiály společnosti, 2015

Elektronické zdroje

- [15] *Efektivní řešení konfliktů* [online]. Škola komunikace 2015, [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/efektivni-reseni-konfliktu/>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu

Příloha A

Dotazník

1. Jste?

- Žena Muž

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- do 2 let do 8 let do 15 let 16 let a výše

3. Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

4. Zhoršují se tyto vztahy?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

5. Rozumíte si se svými spolupracovníky?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

6. Jsou na Vašem pracovišti časté pracovní konflikty mezi řadovými pracovníky?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

7. Jsou na Vašem pracovišti časté pracovní konflikty mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

8. Ovlivňuje něco z níže uvedeného Váš pracovní výkon? Můžete zatrhnout i více odpovědí.

- Nedostatek informací o pracovních úkolech (nevíte co, jak a kdy dělat)

- Negativní emoce (stres, agrese)

- Špatné pracovní prostředí (hluk, nepořádek, málo světla, špatné zázemí)

- Vztahy na pracovišti (konfliktní osoba, nespolupráce)

9. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami? Pokud ne, co byste rád/a změnil/a?

- Ano Ne

Prostor pro Vaši odpověď v případě zaškrtnutí políčka „Ne“ :

.....
.....

10. Jsou Vaši nadřízení ke všem spolupracovníkům spravedliví?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

11. Jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného? Pokud ne, v jaké oblasti Vám podpora schází?

- Ano Ne

Prostor pro Vaši odpověď v případě zaškrtnutí políčka „Ne“:

.....
.....

12. Jak byste ohodnotil/a vystupování nadřízeného k řadovým pracovníkům?

(1- nejlépe, 5- nejhůře)

- 1 2 3 4 5

13. Vyhovuje Vám organizace práce?

- Ano Ne

14. Jaký je Váš věk?

- 18 – 30 let 31- 40 let 41- 50 let 51 let – výše

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha B

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

IČ
18 38 41 61

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

BFHM

spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Tisá 411

Tisá

403 36

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	67 787	-29 317	38 470	33 922
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	42 180	-22 665	19 515	13 299
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	409	-409	0	8
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	41 251	-22 256	18 995	12 771
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	520		520	520
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	25 546	-6 652	18 894	20 544
C. I.	Zásoby	008	3 918		3 918	3 082
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	9 072	-6 652	2 420	2 090
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	5 604		5 604	9 357
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	6 952		6 952	6 015
D. I.	Časové rozlišení	012	61	0	61	79

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	38 470	33 922
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	33 121	30 390
A. I.	Základní kapitál	015	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	1 018	1 018
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	29 272	28 689
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	2 731	583
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	5 309	3 187
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	332	332
B. III.	Krátkodobé závazky	023	3 100	2 855
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	1 877	0
C.	Časové rozlišení	025	40	345

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 4 - Brezňov, tel. 233 356 811

1 / 3

Digitálně podepsal Jaroslav Fojt

DN: C=CZ, O=BFHM spol. s r.o., OU=

serialNumber=P206846, title=jednatel

Důvod: Schvaluji tento dokument

Umístění:

Kontakt:

Datum: 18.09.2014 12:41:30

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2015

Příloha C

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

IČ

18 38 41 61

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BFHM

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní
jednotky

Tisá 411

Tisá

403 36

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	102	27
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	122	5
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	-20	22
II.	Výkony	04	36 598	37 212
B.	Výkonová spotřeba	05	22 745	23 997
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	13 833	13 237
C.	Osobní náklady	07	10 139	11 535
D.	Daně a poplatky	08	51	87
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 569	1 269
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	909	1 261
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	10	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	12	0	538
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	550	284
H.	Ostatní provozní náklady	14	427	483
V.	Převod provozních výnosů	15	1 615	1 726
I.	Převod provozních nákladů	16	1 615	1 811
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	3 096	955
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	412	0
X.	Výnosové úroky	26	121	152
N.	Nákladové úroky	27	7	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	894	167
O.	Ostatní finanční náklady	29	319	553
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31		0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	277	-234
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	642	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	2 731	721
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36		0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	2 731	721
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	3 373	721

Právní forma účetní jednotky :	s.r.o.
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	zpracování dřeva a výroba sololitu, výroba oke a dveří z plastové hmoty

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.03.13		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

Abstrakt

ŠTURMOVÁ, Kateřina. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 53 s., 2015

Klíčová slova: konflikty, konflikty na pracovišti, příčiny konfliktů, řešení konfliktů

Předložená práce se zabývá problematikou konfliktů na pracovišti. Téma bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti a využitelnosti, neboť jsou-li konflikty správně a včas řešeny, dochází ke stabilitě vztahů na pracovišti, lepší spolupráci a zefektivnění pracovních výsledků. Cílem práce bylo identifikovat konflikty ve společnosti BFHM spol. s r.o. a navrhnout opatření, která povedou k jejich předcházení a snížení jejich dopadů. Šetření ve společnosti bylo provedeno pomocí pozorování, rozhovorů a anonymního dotazníku mezi zaměstnanci.

Abstract

ŠTURMOVÁ, Kateřina. *Types of conflicts and their causes in the company*. Bachelor's thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 53 p., 2015.

Key words: conflicts, labour conflicts, causes of conflicts, resolution of conflicts

The presented work explores the problematic of conflicts in the workplace. This theme was chosen because of its topicality and usefulness, because if conflicts are properly and timely addressed, it leads to stability of relationships in the workplace, better collaboration, increase in efficiency and, in general, improved work results. The aim of this work was to identify conflicts in company BFHM spol. s.r.o. and to propose measures that will lead to prevention and reduction of their impact. Investigation in the company was done by direct observation, interviews and anonymous questionnaire among employees.