

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

<Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě>

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Jakub FOUNĚ
Osobní číslo: K09B0044P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část související s řešenou problematikou.
2. Zhodnoťte a analyzujte současnou situaci a způsob řešení konfliktů konkrétního subjektu.
3. Navrhněte doporučení ke zlepšení současného stavu v oblasti řešení konfliktních situací v konkrétním subjektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- MC. CONNON, S. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vydání. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Věra Dvořáková

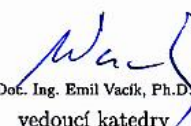
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Flešný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma

„Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 1. dubna 2012

.....
Podpis řešitele

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat PhDr. Věře Dvořákové za odborné metodické vedení, cenné rady a pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále též děkuji vedení a zaměstnancům Zemědělského družstva Záboří za poskytnutou pomoc, spolupráci a cenné informace.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Teoretická část	9
1.1 Vymezení pojmu konflikt.....	9
1.2 Typy konfliktů	9
1.3 Příčiny a vznik konfliktů	11
1.4 Faktory podporující vznik konfliktu.....	12
1.5 Vývoj konfliktu	12
1.6 Řešení konfliktu.....	14
2 Praktická část	17
2.1 Představení podniku	17
2.1.1 Důvod výběru.....	17
2.1.2 Základní údaje	17
2.1.3 Zaměření družstva	18
2.1.4 Vznik družstva	18
2.1.5 Právní předpisy.....	19
2.1.6 Okolí podniku.....	19
2.1.7 Organizační struktura	20
2.1.8 Hospodaření družstva.....	22
2.1.9 SWOT analýza	22
2.2 Metody výzkumu	23
2.2.1 Pozorování.....	24
2.2.2 Dotazníková metoda.....	24
2.2.3 Studium vnitropodnikových materiálů a okolí podniku.....	24
2.3 Zkoumaný vzorek zaměstnanců	25
2.4 Časový harmonogram postupu při sběru dat	25
2.5 Výsledky a jejich analýza	25
2.5.1 Metoda výzkumu – pozorování.....	25
2.5.2 Diagnostika situace plynoucí z metody dotazníkové	30
2.5.3 Studium vnitropodnikových materiálů o okolí podniku	36
3 Návrhová část	37
3.1 Východiska	37
3.2 Navrhovaná opatření	37
3.2.1 Školení managementu	38
3.2.2 Motivace zaměstnanců	38
3.2.3 Kontroly zaměstnanců.....	39

3.2.4 Plánování změn	39
3.2.5 Rovné podmínky	40
4 ZÁVĚR	41
Seznam použité a citované literatury	42
Internetové zdroje	43
Seznam obrázků.....	44
Seznam tabulek.....	44
Seznam grafů	44
Seznam příloh	44

ÚVOD

Všichni z nás se v průběhu svého každodenního života neustále setkávají s různými konflikty a konfliktními situacemi. Konfliktem je každý názorový rozpor nebo střet protichůdných tendencí. V praxi se ukazuje, že schopnost reagovat pohotově a duchapřítomně je při řešení konfliktních situací nesmírně důležitá. Na vzniklou situaci je však nutné být připraven. Vhodně zvolené způsoby řešení konfliktů mohou pomoci zvládat různé konflikty a celou řadu situací, které nastanou během komunikace se zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. Z tohoto důvodu je tato bakalářská práce zaměřena na analyzování současné situace v oblasti konfliktních situací a způsob řešení těchto konfliktů v Zemědělském družstvu Zábोří.

Téma své bakalářské práce jsem si vybral z toho důvodu, že je mi problematika konfliktů na pracovišti velmi blízká, neboť se ve své každodenní praxi setkávám s různými typy konfliktů téměř neustále. Ve svém zaměstnání jsem mohl dlouhodobě sledovat různé typy konfliktů a příčiny vzniku těchto konfliktů, a tak navrhnout způsob jejich řešení a především předcházení.

Cílem této práce tedy bylo analyzovat současnou situaci a způsob řešení konfliktů v Zemědělském družstvu Zábоří, navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu v oblasti řešení konfliktních situací v tomto podniku a dále představit možná řešení jak vzniku konfliktních situací předcházet tak, aby předložená práce odpovídala nejen zadání této práce, ale i potřebám praxe.

Svoji bakalářskou práci jsem koncipoval do tří oblastí. V první části se budu s využitím aktuální literatury zabývat zpracováním teoretické části související s danou problematikou – typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě, zaměřím se na definování jednotlivých typů konfliktů a jejich nejčastějších příčin. Ve druhé části své práce zhodnotím a analyzuji současnou situaci a způsob řešení konfliktů v Zemědělském družstvu Zábоří, přičemž budu vycházet především z detailní znalosti tohoto podniku, ve kterém pracuji již téměř osm let a dále z informací poskytnutých vedoucími pracovníky a zaměstnanci prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěrečné části své bakalářské práce se na základě zjištěných skutečností pokusím navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu v oblasti řešení konfliktních situací v Zemědělském družstvu Zábоří tak, aby moje bakalářská práce byla pro daný podnik a nejen pro něj přínosem do budoucna při řešení konfliktních situací na pracovišti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Vymezení pojmu konflikt

Slovo konflikt je latinského původu *conflictus* – srážka. Konflikt tedy znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných sil, snah a tendencí. Zajímavé je, že slovo konflikt existuje v téměř stejné podobě skoro ve všech evropských jazycích (Křivohlavý, 2002).

„Všude, kde lidé spolupracují, se vyskytují konflikty ve své rozličné vyhraněnosti a v různých formách. Ne všechny se dají vyřešit. Některým se dá zabránit, jiné lze úspěšně usměrnit. Ne vždy jsou konflikty škodlivé - mnohdy teprve otevírají možnost změny a dalšího rozvoje. Ať už jsme jejich přímým účastníkem, kolegou, spolupracovníkem nebo nadřízeným, budeme opakovaně stát před úkolem vypořádat se s konflikty“ (Fehlau, 2003, s. 19).

Hovoříme-li o konfliktu zájmů dvou lidí, pak je třeba tímto termínem rozumět takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění přání jednoho buď zcela, anebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany. Podobně je třeba rozumět výrazu konflikt tam, kde jde o porovnávání nebo konfrontaci dvou nesourodých, až výlučné protichůdných názorů, představ a postojů (Křivohlavý, 2002).

„Konflikt je o to silnější, oč více je možno získat jeho výhrou nebo ztratit prohrou. Konflikt se zmírňuje, roste-li výše hodnot, které obě strany získají, neřeší-li konflikt nepřátelsky. Frekvence výskytu konfliktu je dána také mírou celkové hladiny napětí a chroničností napětí“ (Nolke, 2004, s. 20).

„Termín konflikt má v češtině, ale nejen v češtině, výrazně negativní přízvuk. Svým výrazem vyjadřuje rozkol, nesoulad, disharmonii jako opak harmonie a souladu“ (Křivohlavý, 2002, s. 19). Tento přízvuk disharmonie v mezilidských vztazích je podle Křivohlavého (2002) při řešení konfliktů na překážku.

1.2 Typy konfliktů

Podle Křivohlavého (2002) se v odborných kruzích ustálilo rozdělení konfliktů především podle počtu osob, kterých se konflikt týká. Kromě tohoto dělení lze konflikty rozdělovat i do skupin jiných, například podle jejich psychologické charakteristiky.

1. dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob

- a) intrapersonální konflikty
- b) interpersonální konflikty
- c) skupinové konflikty
- d) meziskupinové konflikty

Intrapersonálním konfliktem rozumíme konflikt, který se odehrává uvnitř jedince a jde o konflikt mezi jeho motivy, pocity či názory. Často dochází ke střetu dvou kladných hodnot, kdy si jedinec ze dvou pozitivních eventualit vybírá tu nejvýhodnější, nebo jde o střet negativní a pozitivní hodnoty, kdy se jedinec například rozhoduje mezi prací a zábavou (Křivohlavý 2002).

Naproti tomu interpersonální konflikt znamená konflikt mezi dvěma či více osobami. Podle rozličného řešení dělíme na ty, které se odehrávají mezi dvěma osobami, mezi jedincem a skupinou a na konflikty mezi skupinami, jak bude popsáno dále (Křivohlavý, 2002). „Je pochopitelné, že snazší je řešení konfliktů mezi dvěma osobami než mezi pracovními skupinami“ (Personall,2012).

2. dělení konfliktů dle jejich účelnosti

- a) mobilizující
- b) destruktivní

Konfliktem je každý názorový rozpor, střet protichůdných tendencí. V tomto smyslu nelze proti konfliktům nic namítat, neboť pouze rozpor vede k diskusi, která je podkladem nových myšlenek a nápadů. Jedním z hlavních kritérií konfliktů je jejich trvání. Dlouhodobé konflikty jsou neproduktivní, jsou ukazatelem nezdravých poměrů na pracovišti, nutně vedou ke zhoršení mezilidských vztahů a otravují tím mezilidské klima pracoviště. Dlouhodobé konflikty jsou současně důkazem špatného managementu, který je nedovede zavčas řešit, což je jedním z jeho základních úkolů (Personall, 2012). Pravdou ovšem je, že: „Ne každý konflikt má řešení“ (Medlíková, 2007, s. 38).

Mobilizující konflikty jsou takové, které mají na pracoviště pozitivní vliv, neboť vedou k rozvoji činnosti a jejímu zkvalitnění. Charakteristikou těchto konfliktů je jejich krátkodobost. Problém je nutno vyřešit pokud možno brzo a žádná strana by neměla odcházet z jednání s pocitem porážky nebo špatného konečného řešení. Rovněž

jednotlivé názory opozičních stran by měly být v závěrečném řešení alespoň částečně zohledněny (Personall, 2012).

Konflikty destruktivní jsou naproti tomu negativním projevem ať již jednotlivce, managementu nebo celého pracoviště. V destruktivní přerůstá i mobilizující konflikt, není-li zavčas a hlavně úspěšně vyřešen. Je pochopitelné, že destruktivní konflikty se řeší mnohem obtížněji než věcné mobilizující konflikty už tím, že k nim vedou nezdravé poměry na pracovišti a často i negativní perspektivy (Personall, 2012).

Úkolem managementu je podle Křivohlavého (2002) především prevence konfliktních zdrojů a situací, i když podle Medlíkové (2007) je konflikt všudypřítomný, přirozený a potřebný. Zcela se však nelze konfliktům vyhnout nikdy. K řešení konfliktních situací a k řešení již nastalých destruktivních konfliktů existuje řada doporučení i přístupů, jejichž výběr je jedním z důležitých hodnotících faktorů kvalit manažera. Obtížné je řešení této problematiky tam, kde zdrojem konfliktů je sám nadřizený (Personall, 2012).

4. Dělení konfliktů dle projevu

- a) Zjevný konflikt
- b) Skrytý konflikt

Zjevný konflikt můžeme vnímat např. podle výrazu tváře, tónu hlasu a mrazivé atmosféry, při příchodu nežádoucí návštěvy. Naproti tomu skrytý konflikt prožívá např. člověk nesnášející pobyt v malých, uzavřených prostorách (Křivohlavý, 2002).

1.3 Příčiny a vznik konfliktů

Každý konflikt je jiný, přesto lze však tvrdit, že různé konflikty však mají jisté společné vlastnosti. Toto je dáno tím, že příčinou konfliktů je zpravidla neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot, cílů a dále jde také o rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování. Konflikt začíná zpravidla nějakým problémem a jen zřídka vznikají spory bezdůvodně. Konflikty ovšem nejsou vždy na první pohled zřejmé a pro všechny viditelné. Často se jedná o skryté a sotva postižitelné rozdíly. S trochou zkušenosti a citlivé vnímavosti můžeme přesto rozpoznat příznaky konfliktu a včas poukázat na teprve vznikající spor (Fehlau, 2003).

„Není pravda, že konflikty jsou nevyhnutelné, protože mezi lidmi existují rozdíly. Můžeme se svým partnerem nesouhlasit, ale to ještě neznamená konflikt. Konflikt souvisí spíše se způsobem komunikace než s jejím obsahem. Vzniká zpravidla kvůli tomu, jak se k těmto rozdílům stavíme nebo jak o nich hovoříme, ne kvůli rozdílům samotným“ (McConnon, 2009, s. 38).

„Konflikty na pracovišti mají často záporný vliv na pocit životní spokojenosti i u zaměstnanců, kteří mají výhodné platové zařazení. Vedou neziřídka k absentérství a fluktuaci“ (Fehlau, 2003, s. 22).

Se vznikem konfliktů a s ochotou k jejich řešení souvisí velmi často naše motivace (Křivohlavý, 2002). „Vystupňování nebo rozšíření konfliktu je dáno způsobem komunikace, slovy a emocemi. Je mnoho způsobů, jak konflikt vystupňovat“ (McConnon, 2009, s. 38).

1.4 Faktory podporující vznik konfliktu

McConnon (2009) uvádí řadu způsobů komunikace, které mohou konflikt vystupňovat. Jedná se především o vyčítání, obviňování, skákání do řeči, povýšené chování, odporování, přehánění, osobní urážky, volba slov vyjadřujících nepřátelství, vytahování starých věcí, vyjadřování vlastních domněnek, nálepkování a pohrdavé vyjadřování, používání slov „ty nikdy...“, „ty vždycky...“, „ty musíš...“. Kromě těchto způsobů komunikace má podle McConnon (2009) na vystupňování konfliktu vliv také únava, stres, pocit nejistoty, nemoc, špatná nálada a alkohol. Dle názoru Medlíkové (2007) jsou konflikty většinou dány různorodostí, kdy jde především o různorodost názorů, charakterů, preferencí a motivů.

1.5 Vývoj konfliktu

Podle Pilařové (2004) se všechny konflikty již dlouho před svým vyhocením projevují různými příznaky. Pokud jsme schopni tyto varovné příznaky rozpoznat, můžeme na ně reagovat a konflikt tak uhasit v zárodku, to je ve stádiu, kdy ještě nejsou žádné, resp. vyskytly se pouze mírné negativní důsledky konfliktu.

Základní situací je "fáze homeostázy". Je to situace, kdy konflikt neexistuje ani v náznacích. Prvotní příznaky konfliktu se objeví po porušení homeostáze, a to fázi

"varovných signálů". Neřešením probíhajícího konfliktu se záhy dostaneme do fáze "polarity". Původní věcný obsah konfliktu je skoro zcela zasunut a hlavním zájmem je snaha zvítězit nad svým protivníkem. Zhoršením je přechod do fáze "separace", kdy konflikt přerostl již tak daleko, že komunikace mezi zúčastněnými stranami je výrazně nebo zcela přerušena. Dále se můžeme dostat do fáze "destrukce", v níž konflikt vyvrcholí devastujícím způsobem a může dojít k fyzickým či majetkovým újmám a takřka vždy k újmě psychické. Někdy se fáze destrukce nedostaví a konflikt dospěje k dalšímu stádiu - fázi "vyčerpání".

Členěním vývojových fází konfliktu se zabývá také Medílková (2007), která uvádí členění konfliktních situací na tyto fáze:

1. Spouštěče konfliktu

Platí, že spouštěčem může být jakýkoliv podnět, a tedy spouštěčem může být cokoli, čemu dovolíme, aby nás nabudilo ke konfliktní reakci.

2. Eskalace konfliktu

Jakmile se nahromadí několik spouštěčů, začíná se v člověku hromadit napětí a konflikt přechází do eskalační fáze. V eskalační fázi stoupá adrenalin, organismus se připravuje na akci. Člověk je dráždivější, ale ještě zůstává zachována racionalita.

3. Vrchol konfliktu

Nastává emocionální zatmění, racionalita není, anebo je výrazně potlačena.

4. Zklidnění

Nastává uvolnění a ztišení konfliktu, rekapitulace proběhlé situace. Zklidnění konfliktu však často bývá dočasné a krátkodobé. V organismu je přítomna vysoká hladina stresových hormonů, v důsledku toho je člověk snadno dráždivý. Stačí nepatrná poznámka nebo mimika a člověk se může vrátit do předchozí fáze.

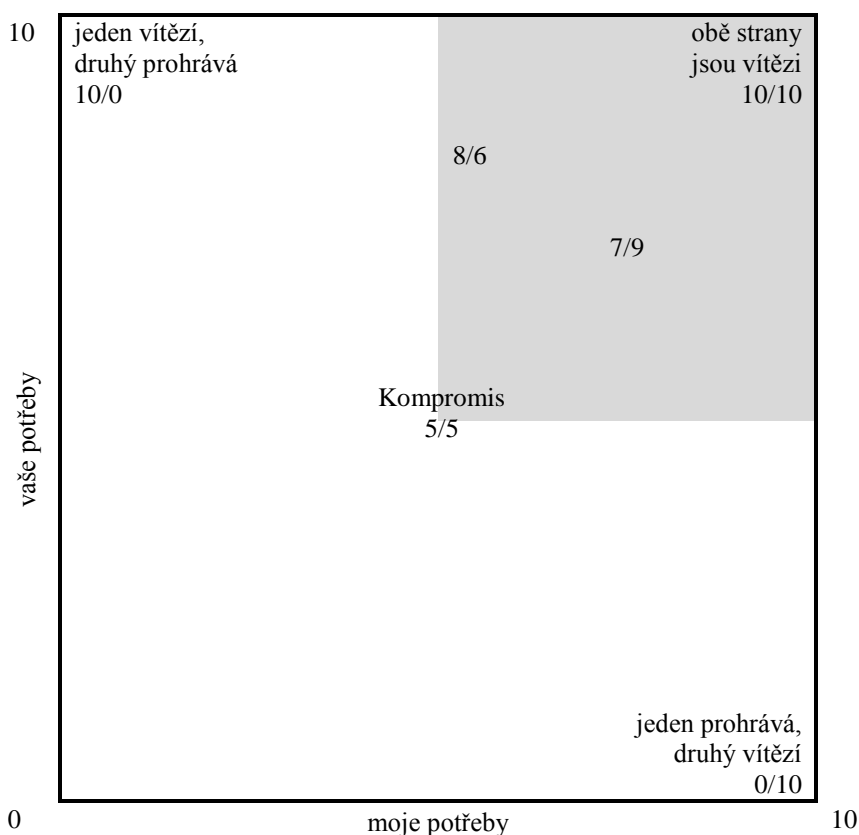
5. Postkonfliktní stav

Tento stav je charakteristický racionalizací vlastního chování, výčitkami nebo úvahami. Je to stav vhodný pro zpětnou a dopřednou vazbu jako nástroje růstu.

1.6 Řešení konfliktu

„Spory nemají konkrétní výstup. Výsledkem sporu bývá často hádka, dlouhodobě narušený vztah, neklidná atmosféra“ (Medlíková, 2007, s. 28). „Protože konflikt bývá způsoben popíráním potřeb jiných lidí, je pro jeho úspěšné vyřešení nutno tyto potřeby uspokojit. Jinak by mohlo dojít pouze k dočasnému utlumení konfliktu a je jen otázkou času, kdy znovu vzplane“ (McConnon, 2009, s. 48). „Konflikty můžeme řešit rozmanitým způsobem. Nejde zde ani tak o to, jakou taktiku či strategii volíme, jako spíše o to, v jakém duchu tyto konflikty řešíme. Je totiž možné řešit je v duchu přátelském nebo nepřátelském. Řečeno v psychologické terminologii: konflikty je možné řešit soupeřením nebo spoluprací – kompetitivně nebo kooperativně“ (Křivohlavý, 2002, s. 12). Chceme-li trvalý zisk, tak platí, že řešením konfliktu musí získat i ten druhý (McConnon, 2009). Je však potřeba si uvědomit, že ne každý konflikt má řešení (Medlíková, 2007).

Obr. č. 1: Situace, které mohou nastat po vyřešení konfliktu



Zdroj: MC CONNON, S. a M.: *Jak řešit konflikty na pracovišti*

Konflikty eskalují nebo slábnou podle toho, jak je dokážete řešit. Lidé reagují na to, co říkáte a co děláte. Tím, že se bráníte, útočíte, ustupujete nebo se snažíte konflikt zmírnit, určujete, jak bude váš partner reagovat. Je to dynamický moment a vy určujete směr a konečný výsledek prostřednictvím procesů, které používáte, slov, které volíte a energie, kterou vynakládáte pro jeho vyřešení (McConnon, 2009, s. 50). „K tomu patří mimo jiné i určitá dávka tolerantnosti. Tolerance, která si je vědoma toho, že lidé nemají totožné představy i toho, že tento stav je možné přežít jen tehdy, bude-li na obou stranách určitá míra tolerance k odlišnostem v představách mých a tvých“ (Křivohlavý, 2002, s. 26). „Při konfliktech mají lidé většinou strach, že ztratí něco z toho, co je pro ně důležité. Tento pocit ohrožení je žene do defenzivy, a dokud ta bude přetrvávat, není naděje na spolupráci. Společného řešení dosáhneme spíše tehdy, jestliže se nám toto nebezpečí - ať už je imaginární nebo skutečné - podaří odstranit. Proto se musíme zaměřit na to, abychom uspokojili potřeby toho druhého. Jestliže se soustředíme pouze na to, co chceme my, a bude nám jedno, co chce náš partner, tento pocit strachu naopak vystupňujeme. Nemusí to ale být vždy tak, že jeden ztrácí, zatímco druhý získává“ (McConnon, 2009). Samozřejmě velmi záleží na typu konkrétní osobnosti. „Lidské jednání je vždy výsledkem složité souhry okolností, situací a osobnostních dispozic. Okolí, včetně přítomnosti a chování ostatních lidí, vždy velmi silně ovlivňuje to, jak jednotlivec v dané situaci jedná, přesto ale má toto chování určitou konzistenci“ (Čakrt, 2005).

Obecně lze ale říci, že řešením konfliktu nemusí být vždy situace, kdy jeden ztrácí, zatímco druhý získává. „K tomu, aby konflikt vznikl, musí být dva a k tomu, aby se ho podařilo vyřešit, je třeba oboustranné vůle“ (McConnon, 2009). Existují v podstatě dvě základní situace, které mohou nastat po vyřešení konfliktu (podle McConnon, 2009).

1. Win-lose (jen vítězí, druhý prohrává)

Když je vítězství ve sporu důležitější než pochopení stanoviska toho druhého jedná se o strategii „jeden vítězí, druhý prohrává“. Pak lidé, místo toho, aby naslouchali jeden druhému, vytahují protiargumenty, nebo se dokonce snaží o protiútok. Způsob myšlení win-lose lze rozpoznat i ve volbě slov. Může se proměnit ve slovní válku. Kde slova zraňují jako výstřely. Slovní válkou ztrácíme mnoho času, ale ničeho nedosáhneme

2. Win-win (obě strany jsou vítězi)

Jedná se o řešení, které je výhodné pro obě strany, obě strany se cítí být vítězi. Jak tedy tohoto řešení dosáhnout? McConnon (2009) uvádí čtyři kroky k úspěšnému řešení konfliktů.

První krok: Dejte najevo, že uznáváte stanoviska a názory partnera

Prvním krokem při urovnání konfliktu musí být snaha ukázat, že skutečně vnímáte, co váš partner říká, že oceňujete jeho názory, pocity a úmysly. To samozřejmě neznamená, že s nimi musíte souhlasit. Dáváte mu pouze najevo, že jeho myšlenky a pocity považujete za stejně důležité jako ty své, že je to jeho pohled na skutečnost. Často se stáváme zajatci situace, ve které jsme se ocitli; na prvním místě je pro nás to, co chceme my a až na druhém místě to, co chce ten druhý. Pokud některé naše potřeby nebyly uspokojeny, pocítujeme to jako jakousi bolest. A čím více nás to bolí, tím více se soustředíme sami na sebe a na své potřeby

Druhý krok: Zjistěte potřeby, které se skrývají za požadavky

Požadavky nebo postoje osoby jsou považovány za specifickou reakci na určitou potřebu nebo zájem.

Třetí krok: Snažte se, aby partner sám navrhl řešení

Nebezpečí spojené s řešením, které sami navrhne, spočívá v tom, že tento návrh byl učiněn pouze na základě vlastních rozhodovacích kritérií a postojů, a nemusí tedy být v souladu s potřebami jiných osob.

Čtvrtý krok: Snažte se, aby se obě strany cítily být vítězem

Lépe je nejprve ocenit to, co partner nabízí, a teprve pak vyjádřit své případné obavy. Jestliže budeme stavět na tom, co bylo nabídnuto, můžeme dosáhnout přijatelné dohody. Konflikt bude vyřešen až tehdy, když budou obě strany přesvědčeny o tom, že jejich potřeby byly splněny.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Představení podniku

2.1.1 Důvod výběru

Pro vypracování své bakalářské práce jsem si zvolil Zemědělské družstvo Záboří, se sídlem v Lažánkách. Důvodem mé volby bylo především to, že s tímto podnikem již několik let bezproblémově spolupracuji, a to od brigád v dřívější době po hlavní pracovní poměr v době současné, kdy tomto podniku pracuji jako technik rostlinné výroby. V budoucnu bych rád pracoval na pozici vedoucího rostlinné výroby. Jelikož jsem v denním přímém kontaktu s našimi zaměstnanci, je mi problematika konfliktů na pracovišti velmi blízká, neboť se ve své každodenní praxi setkávám s různými typy konfliktů téměř neustále.

Ve svém zaměstnání jsem se tedy mohl dlouhodobě a důkladně zajímat a sledovat typy konfliktů, příčiny vzniku těchto konfliktů, jejich řešení a především předcházení. Na základě praktických zkušeností při zpracovávání této bakalářské práce lze říci, že moje každodenní přítomnost v popisovaném podniku byla velkým přínosem a to jak z hlediska množství získaných informací, tak z hlediska jejich objektivity a kvality. Snahou bylo, aby předložená práce odpovídala nejen zadání této práce, ale především potřebám praxe.

2.1.2 Základní údaje

Obchodní jméno:	Zemědělské družstvo Záboří
IČO:	00114 235
DIČ:	CZ00114 235
Sídlo:	Lažánky 37, PSČ 388 01
Den zápisu do OR:	21. 4. 1993
Právní forma:	družstvo
Předmět podnikání dle OR:	zemědělská výroba a prodej výrobků
Zapisovaný základní kapitál:	4 428 000,- Kč
Základní členský vklad:	30 000,- Kč u fyzické osoby 200 000,- Kč u právnické osoby
Počet členů družstva k 31. 12. 2011:	141

2.1.3 Zaměření družstva

2.1.3.1 Rostlinná výroba

Zemědělské družstvo hospodaří v současné době na výměře 1120 ha zemědělské půdy, z toho je cca. 860 ha půdy orné. Jedná se o půdy lehké, hlinitopísčité až písčité. Většina ploch je užívaných na základě nájemních smluv uzavřených se členy či nečleny družstva, část výměry je ve vlastnictví Zemědělského družstva Záboří. Hlavními pěstovanými plodinami jsou pšenice ozimá, řepka ozimá, ječmen ozimý, ječmen jarní, oves bezpluchý, silážní kukuřice a okrajově brambory. Většina zemědělské produkce je exportována, především do Německa a Švýcarska. Tržby z rostlinné výroby jsou silně závislé na výkupních cenách zemědělských komodit a v loňském roce činily 16 mil. Kč.

2.1.3.2 Živočišná výroba

Podnik již od svého založení chová skot se zaměřením na kombinovanou produkci mléka a masa. Ve dvou provozech živočišné výroby je chováno přibližně 550 ks červenostrakatého skotu, z toho 220 ks dojníc s denní produkcí přibližně 3 000 litrů mléka. Provozy živočišné výroby prošly v minulých letech celkovou rekonstrukcí, včetně vybudování nové rybinové dojírny. Veškerá produkce mléka je exportována do Německa, tržby za prodej mléka činí přibližně 10 mil. Kč/rok.

2.1.3.3 Ostatní činnost

Družstvo provozuje vlastní stravovací zařízení, kde se stravují především zaměstnanci družstva, obědy jsou rozváženy bývalým zaměstnancům a členům družstva. Nabídky stravování v této provozovně využívají také obyvatelé okolních obcí a zaměstnanci výrobních podniků v okolí. Jako doplňkovou činnost poskytuje družstvo služby členům i ostatním zájemcům v podobě autodopravy a práci speciální technikou. Těchto služeb také využívají okolní obce v zimním období k zajištění sjízdnosti místních komunikací. Tyto vedlejší činnosti jsou, jak již bylo řečeno, pouze okrajové.

2.1.4 Vznik družstva

Družstvo bylo ustaveno dle zákona číslo 49/59 Sb. usnesením ustavující členské schůze ze dne 29. 12. 1973 v důsledku sloučení Jednotného zemědělského družstva v Záboří a Blatence, jejichž dosavadní činnost sloučením zanikla. Jejich sloučení a ustavení nového družstva bylo schváleno usnesením rady Okresního Národního Výboru ve Strakonících ze dne 28.8.1974. Zemědělského družstvo Záboří vzniklo transformací

Jednotného zemědělského družstva v Zábouří dne 21. 4. 1993 zapsáním do obchodního rejstříku.

2.1.5 Právní předpisy

Podle českého právního systému se v případě družstva jedná o společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání či zajišťování hospodářských, sociálních, bytových či jiných potřeb svých členů. Družstvo se řídí stanovami upravenými dle zák. č. 513/91 Sb. a následných novel, schválenými na členské schůzi konané dne 26.10.2001. Nejvyšším orgánem Zemědělského družstva Zábouří je členská schůze, která se dle stanov koná každoročně. V pravomoci členské schůze je především schvalování výsledku hospodaření a volba členů představenstva. Představenstvo je statutárním orgánem družstva a je devítičlenné.

Za představenstvo navenek jedná, zastupuje a podepisuje předseda představenstva, případně místopředseda představenstva a k podpisu připojí razítko ZD. V současné době platí, že předseda představenstva vykonává zároveň funkci ředitele. Je-li však pro právní úkon, který činí představenstvo, předepsána písemná forma, je třeba podpisu alespoň dvou členů představenstva.

2.1.6 Okolí podniku

Zemědělské družstvo Zábouří patří z hlediska počtu zaměstnanců a obratu mezi malé podniky, ale vzhledem k situaci na trhu práce ve svém okolí se řadí mezi významné a stabilní zaměstnavatele v regionu s dlouholetou tradicí a perspektivní budoucností. Vzhledem k dlouhé tradici, kdy v družstvu často pracovalo nebo pracuje více generací a nabídce stabilního zaměstnání, je zaměstnání v Zemědělském družstvu Zábouří vyhledávané jak zkušenými pracovníky v daném oboru, tak mladými absolventy. Stejně tak, jak velký je význam podniku jako zaměstnavatele, je velký jeho význam v oblasti podpory sportu a mládeže. V obci Zábouří působí oddíl TJ ZD Zábouří, který je Zemědělským družstvem Zábouří podporován.

Zemědělské družstvo Zábouří sídlí v Lažánkách na základě rozhodnutí učiněného v historii při zakládání Jednotného zemědělského družstva. Do jaké míry bylo toto rozhodnutí správné lze jen těžko soudit, ale vlivem tohoto umístění vznikají logistické problémy, neboť hlavní střediska rostlinné a živočišné výroby jsou umístěna

v sousedních obcích – Záboří a Lažánky. Vzhledem k poloze (cca. 5 km od nejbližšího města) a blízkosti silnice II. třídy má však podnik dobrou dopravní dostupnost.

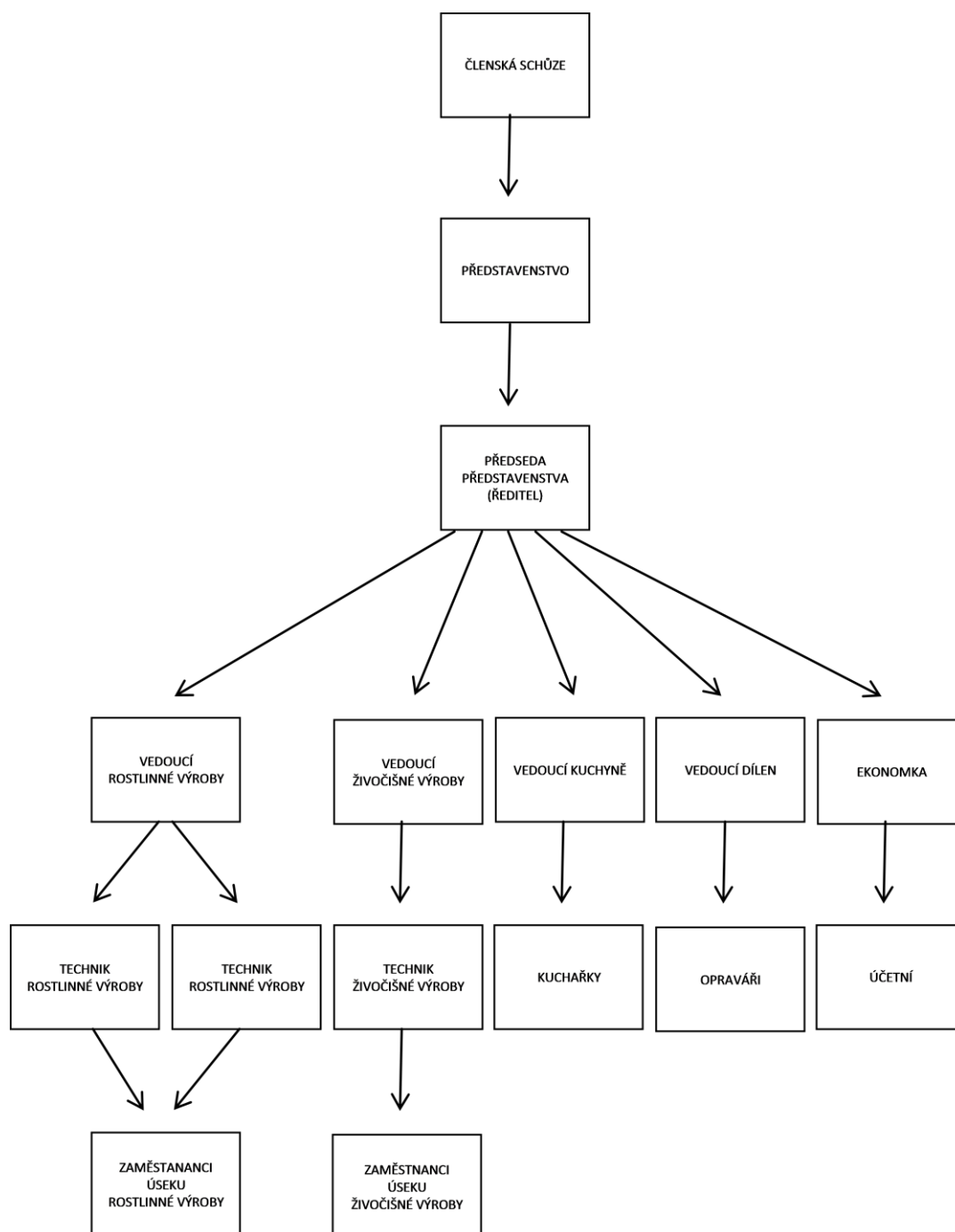
Podnik nemá vlastní marketingové oddělení, vzhledem ke specifikám odvětví zemědělské výroby by existence takového oddělení nebyla smysluplná. Hlavním cílem podniku je udržení zaměstnanosti a přežití.

2.1.7 Organizační struktura

Zemědělské družstvo Záboří je po organizační stránce tvořeno ředitelem společnosti a dvěma úseky, úsekem rostlinné výroby a úsekem živočišné výroby a vlastní podnikovou kuchyní. Ekonomické oddělení je společné a je tvořeno hlavní ekonomkou a dvěma účetními. Na úseku rostlinné výroby je zaměstnáno celkem 13 zaměstnanců, na úseku živočišné výroby 12 zaměstnanců. V organizaci pracuje celkem 35 osob.

Všechny úseky i osoby spolu v rámci pracovních povinností vzájemně komunikují. V poslední době se začala zvyšovat četnost konfliktů na pracovišti, proto jsem vedení společnosti navrhl vypracování podrobné analýzy problémů, které nastaly nebo mohou nastat, s nástinem vhodného řešení. Jak již bylo uvedeno výše, vzniklé závěry tedy poslouží nejen ke zpracování této bakalářské práce, ale nejdou uplatnění i v podnikové praxi.

Obr. č. 2: Organizační struktura ZD Záboří



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

2.1.8 Hospodaření družstva

Výsledky hospodaření družstva v jednotlivých letech velmi kolísají. Toto je způsobeno především tržními cenami komodit, neboť náklady družstva jsou více méně konstantní, ale výnosy se mění právě v závislosti na výkupních cenách zemědělských komodit, které ale družstvo nemá možnost ve větší míře ovlivnit. Z tohoto důvodu je patrné zlepšení výsledku hospodaření v roce 2011, neboť tento rok byl z pohledu cen zemědělských komodit velice příznivý. Výkaz zisku a ztráty za roky 2010 a 2011 je uveden v příloze E.

V roce 2011 hospodařilo Zemědělské družstvo Záboří se ziskem před zdaněním ve výši 5 356 tis Kč, při celkových výkonech 34 431 tis Kč a přijatých dotacích od Státního zemědělského intervenčního fondu v celkové výši 7 218 tis. Kč. Z uvedeného je patrné, že bez poskytnuté dotace by, i v příznivých letech, bylo hospodaření družstva ztrátové.

2.1.9 SWOT analýza

Detailní SWOT analýza zemědělského podniku by byla velmi rozsáhlá, neboť na zemědělský podnik působí mnoho činitelů. Z tohoto důvodu se budu snažit vystihnout ty nejdůležitější.

Zemědělská činnost obecně je do značné míry závislá na svém okolí, kde hrají velkou roli především počasí, a trh, který určuje cenu, za kterou budou výrobky a produkty družstva prodávány.

Jak již bylo uvedeno výše, je hlavní činností družstva rostlinná a živočišná výroba, z tohoto důvodu jsem se při zpracovávání SWOT analýzy zabýval právě těmito dvěma činnostmi.

2.1.9.1 Silné stránky

- Vlastní skladovací prostory na obiloviny
- Vlastní posklizňová linka
- Investice do nových technologií
- Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci

2.1.9.2 Slabé stránky

- Vyšší věk vedoucích zaměstnanců
- Stav živočišné výroby
- Vysoká zadluženost
- Hospodaření na pronajaté půdě
- Špatná komunikace mezi zaměstnanci

2.1.9.3 Příležitosti

- Získávání dotací
- Pěstování plodin pro bioplynovou stanici
- Rozšíření nevýrobních činností a tím využití zaměstnanců a techniky mimo sezónu
- Poskytování zemědělských služeb ostatním podnikům

2.1.9.4 Hrozby

- Dovoz zemědělských komodit
- Nepřízeň počasí
- Růst vstupních nákladů
- Kolísání cen komodit
- Pokles dotací
- Snižování výměry obhospodařované půdy
- Odchod vedoucích pracovníků
- Krize identity

2.2 Metody výzkumu

V rámci svého výzkumu, při kterém jsem se zabýval identifikováním a analýzou konfliktních situací na vybraném pracovišti, jsem využil několik metod, z nichž dvě byly zvoleny jako metody hlavní a třetí metoda byla vybrána jako metoda doplňková a sloužila k hlubšímu porozumění některých situací a pochopení jednotlivých souvislostí. Jednotlivé metody výzkumu, které byly použity, jsou popsány v následující části:

2.2.1 Pozorování

Pozorování jsem prováděl na vybraném pracovišti jako pozorování zúčastněné, při kterém jsem se, vzhledem ke svému pracovnímu poměru v organizaci, účastnil jako pozorovatel každodenního života lidí v rámci organizace, kterou jsem zkoumal. Díky tomu jsem mohl lépe pozorovat a popsat situaci v oblasti konfliktů v dané organizaci. Pozorovány byly jednak způsoby chování jednotlivých zaměstnanců mezi sebou a dále způsoby chování, jednání a rozhodování vedoucích pracovníků, a také impulsy, které k těmto krokům vedly.

2.2.2 Dotazníková metoda

K tomu, aby bylo možno vhodně vyložit jednotlivé příznaky v chování a popsat jednotlivé typy konfliktů, je nutné zjistit některé doplňující informace. Z tohoto důvodu je tedy nutné shromáždit všechny důležité informace, zejména příčiny skryté v pozadí, pracovní podmínky a v neposlední řadě informace o zúčastněných a jejich zájmech.

Takovéto detailní a dlouhodobé sledování konfliktního potenciálu je na jednu stranu velmi namáhavé a časově náročné, na druhou stranu však díky tomuto zvolenému přístupu zabráníme tomu, aby naše závěry byly ovlivněny emocemi. Pouze na základě dobré přípravy podkladů a odpovídající analýzy lze zajistit potlačení chyb v hodnocení a nesprávných závěrů. Pouze dobrá výchozí pozice při zkoumání a hodnocení konfliktních situací na zvoleném pracovišti zajistí odpovídající výsledky této práce.

Neexistuje přesný návod, jak správně konstruovat otázky, snahou tedy bylo otázky formulovat co nejpřesněji ve vztahu k výzkumnému problému a co nejvíce eliminovat možné chyby.

Vzhledem k počtu zaměstnanců v podniku bylo provedeno tzv. vyčerpávající šetření, které je vhodné použít právě v těch případech, kdy jsou známi všichni členové základního souboru a jejich počet je relativně malý.

2.2.3 Studium vnitropodnikových materiálů a okolí podniku

Tato metoda byla zvolena pouze jako doplňková a slouží k hlubšímu porozumění některých vzniklých situací, neboť pozorovatel by měl mít detailní informace o daném podniku. Metoda spočívala v získávání informací o zaměstnancích – pracovní smlouvy, vnitřní směrnice, organizace práce atd. Dále bylo posuzováno hledisko vlivu podniku na okolí a okolí podniku na daný podnik.

2.3 Zkoumaný vzorek zaměstnanců

K praktickému výzkumu bylo použito vzorku pracovníků zaměstnaných na úseku rostlinné výroby o velikosti cca. 10 osob a dále vzorek zaměstnanců na úseku THP o velikosti 8 osob včetně nejužšího vedení.

Všem těmto osobám byly předloženy 3 dotazníky, obsahující celkem 30 otázek. V rámci kvalitativní výzkumné metodologie byla uplatňována písemná metoda dotazníků. Všechny dotazníky byly vyplňovány, odevzdávány a zpracovávány anonymně, aby byla v co nejvyšší míře zachována objektivita získaných výsledků. Z 18 rozdaných souborů dotazníků bylo ke zpracování zpět odevzdáno 15 vyplněných souborů, což činí 83%.

2.4 Časový harmonogram postupu při sběru dat

Tab. č.1: Časový harmonogram při sběru dat

Metoda	Od (měsíc/rok)	Do (měsíc/rok)
Studium vnitropodnikových materiálů	10/2011	4/2012
Dotazníková metoda	3/2012	4/2012
Zúčastněné pozorování	7/2005	4/2012

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

2.5 Výsledky a jejich analýza

2.5.1 Metoda výzkumu – pozorování

Metodou pozorování byl sledován potenciál konfliktů na pracovišti. Prvním krokem bylo vytvoření Zápisníku konfliktů a jeho uvedení do praxe. Zápisník konfliktů byl založen s touto strukturou:

Místo, datum a čas

O jaký konflikt se jedná?

Co bylo příčinou vzniku tohoto konfliktu?

Kdo a jak se na konfliktu podílel?

Za jakých okolností konflikt vznikl?

Jak se během konfliktu chovali jednotliví účastníci?

Jak se podařilo konflikt vyřešit?

Jaké opatření by pomohlo předcházet tomuto typu konfliktu?

V období od října 2011 do března 2012 byly do tohoto Zapisníku konfliktů zaznamenány veškeré vzniklé a pozorované konflikty a následně popisovány podle výše uvedené struktury. Během tohoto období bylo zaznamenáno celkem 45 konfliktů, z toho 10 konfliktů bylo tak rozsáhlých, že se jich účastnilo více než 5 osob, ostatních konfliktů se zúčastnili většinou 2-3 pracovníci. Lze říci, že všechny tyto zaznamenané konflikty byly spíše lehčího až středně závažného rázu, žádný z konfliktů například neskončil násilím.

Na konci pozorování byly nashromážděné záznamy a informace z nich vyhodnoceny a roztrženy do několika skupin. Tímto pozorováním bylo identifikováno několik základních a často se opakujících konfliktních situací. Jednotlivé situace jsou v následující části roztrženy do skupin podle jejich podobnosti a dále detailně popisovány. Na závěr je uveden nástin možného řešení dané konfliktní situace.

2.5.1.1 Silná fluktuace

Obecně platí, že silná fluktuace pracovníků bývá zpravidla ukazatelem vysokého stupně konfliktního potenciálu v podniku. Vlivem neustálého střídání kolegů dochází ke ztížení budování vztahů mezi pracovníky (především pozitivních vztahů) a dále má silná fluktuace také velmi často vliv na celkovou pracovní atmosféru na pracovišti, i když ne vždy musí být příchod nového zaměstnance důvodem ke vzniku problémů a konfliktů. Pravdou ovšem je, že když se pracovníci cítí dobře a jsou v podniku spokojení, jsou k podniku loajální a necítí potřebu změny, to znamená, že fluktuace je nízká.

Velkým problémem při nadměrné fluktuaci jsou také nemalé finanční ztráty, které vznikají při školení a zapracovávání nových zaměstnanců.

2.5.1.2 Absence pracovníků

Vedení společnosti pravidelně analyzuje a vyhodnocuje úroveň absence v jednotlivých úsecích podniku. K několika případům absence došlo i během mého pozorování, ranní pozdní příchody jsou téměř pravidlem u poloviny pracovníků úseku rostlinné výroby. V některých případech absence jsem zvažoval, zda na tuto absenci nemohla mít vliv nějaká konfliktní situace, která v podniku nastala. Snažil jsem se vzít v úvahu i osobní životní situaci daného pracovníka, ovšem pouze do té míry, aby pracovník necítil zásah do svého soukromí.

Jak již bylo řečeno, několik zaměstnanců je v organizaci známo svými častými absencemi, které se projevují zejména ranními pozdními příchody a s tím souvisejícím zanedbáváním pracovních povinností – oboje v důsledku nadměrné konzumace alkoholických nápojů nejen před nástupem na pracoviště, ale dokonce i během výkonu práce v pracovní době.

Vedení podniku nereaguje na tuto situaci dostatečně rychle a pružně a tito zaměstnanci dávají svým chováním a jednáním ostatním pracovníkům špatný příklad. Zarážející také je, že za toto své jednání nebyli ani jednou potrestáni, takže ostatní zaměstnanci mohli nabýt dojmu, že se nedisciplinovanost netrestá. V důsledku toho v celé organizaci upadala pracovní morálka a vznikaly konflikty mezi zaměstnanci i mezi vedením. V listopadu roku 2011 byl jedním z těchto zaměstnanců rozvázán pracovní poměr, ale nyní již v organizaci opět pracuje, neboť se podniku nepodařilo najít za něj adekvátní náhradu. V tabulce č.2 je uvedeno, jak pozdní příchody ovlivňují hospodaření podniku. Údaje zachycují pouze finanční ztrátu, ale k dalším ztrátám dochází také tím, že se zpožďuje plnění zadaných úkolů. Tyto ztráty je však velmi obtížné vyčíslit.

Tab. č.2: Ztráty způsobené pozdními příchody a absencemi

Situace	Ztráta za 1 den	Ztráta za 1 rok
Pozdní příchod o 30 minut (1 zaměstnanec)	60 Kč	14 400 Kč
Pozdní příchod o 30 minut (5 zaměstnanců)	300 Kč	72 000 Kč
Absence celý den (1 zaměstnanec)	960 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

2.5.1.3 Špatná pracovní morálka

Dva nebo více zaměstnanců je pověřeno splněním určitého pracovního úkolu, který plní společně. Je téměř pravidlem, že jeden z dvojice pracuje svědomitě, dodržuje stanovené doby přestávek, často pracuje i přesčas. Druhý spolupracovník pracuje záměrně pomalu, prodlužuje dobu trvání přestávek a domů jde načas. Splnění úkolu je mu lhostejné, jak z hlediska kvality provedené práce, tak z hlediska termínu dokončení. Mezi oběma proto často dochází ke vzniku konfliktních situací.

Problém na straně zaměstnavatele vidím v tom, že není dostatečný přehled odění na pracovišti, není přehled o kvalitě práce jednotlivých zaměstnanců, což vede k tomu, že ten zodpovědný pracovník je méně a méně motivován ke svým dobrým pracovním výkonům, ale ke stejnému poklesu motivace ještě hlouběji dochází i u pracovníka nedbalého, který za své špatné výkony není nijak potrestán. Navíc se samozřejmě díky této situaci zvyšuje koncentrace konfliktů na pracovišti.

2.5.1.4 Obava zaměstnanců ze změn

Jako nový vedoucí jsem měl v úmyslu zlepšit produktivitu práce a výsledky na úseku rostlinné výroby využitím nového stylu vedení. Tento inovativní návrh však vyvolal u zaměstnanců negativní reakci a často docházelo k novým a novým střetům, neboť měnit něco, co je po léta zažitě, je vždy problém. Vyrvalým odporem se zaměstnanci pokoušeli jakékoliv nové metody zabrzdit.

Jejich úsilí vedlo k plánovaným cílům, neboť se těmto zaměstnancům do jisté míry podařilo oddálit plánované změny, protože vzniklé střety byly časově i psychicky velmi náročné. Po několika dnech se však začínají objevovat nečekané důsledky, kdy si někteří zaměstnanci sami uvědomují přínosy nového stylu vedení a jeho výhody oproti stylu starému, dochází však ke vzniku konfliktu mezi oběma skupinami.

Tyto konflikty bychom však neměli řešit v emočně vypjatých situacích, nýbrž po řádném zvážení všech aspektů.

2.5.1.5 Zvyšující se pracovní nároky

V souvislosti se snižující se výměrou obhospodařované zemědělské půdy a s tím souvisejícím poklesem tržeb a dotací je podnik nucen neustále přijímat nová a nová úsporná opatření. Jedním z důsledků je i snižování počtu pracovníků, respektive nepřijímání pracovníků nových i přesto, že několik zaměstnanců dosáhlo důchodového

věku a odešlo do starobního důchodu. Tímto snižováním počtu pracovníků se cítí být dotčení především pracovníci na úseku rostlinné výroby, kteří pravidelně poukazují na to, že jejich oddělení je změnami poškozeno nejvíce a že v ostatních úsecích (živočišná výroba, ekonomický úsek) pracují zaměstnanci v téměř nezměněném počtu a tudíž jsou tito zaměstnanci ve výhodě.

Jedná se sice nedůvodné domněnky, avšak mezi odděleními vzniká rivalita s vysokým konfliktním potenciálem. Do těchto konfliktů jsou vtaženi i vedoucí pracovníci, kteří jsou obviňováni z nadřívání určitým úsekům. Vedení podniku však detailně zná pracovní povinnosti svých zaměstnanců a ví, jak jsou jednotlivé pracovní činnosti náročné z hlediska času i výkonu a na základě toho vedení podniku určuje, jaký počet zaměstnanců bude na jednotlivých pracovištích zaměstnán.

2.5.1.6 Nadřívání nejsou dobří ve vedení lidí

Jeden z vedoucích v podniku není příliš technicky zdatný a z tohoto důvodu je častým terčem vtipů, kdy zaměstnanec popisuje nějaký nereálný problém jako důvod, proč nemůže dělat to či ono a zmíněnému vedoucímu nezbyvá nic jiného, než vše odsouhlasit, neboť se v dané problematice nevyzná. Zaměstnanci využívají toho, že ne každý je tak znalý dané věci, jako oni. Často bývá záměrem vyjadřovat se složitě a odborně, aby jejich partner v rozhovoru nemohl pochopit obsah jejich vyjádření.

2.5.1.7 Pocity znevýhodnění

Jedna skupina zaměstnanců pracujících na nových výkonných traktorech se cítí být znevýhodněna oproti zaměstnancům pracujícím na starších strojích, neboť podle jejich názoru se s novými stroji musí dělat více přesčasů, pracují více o víkendech a o státních svátcích. Naproti tomu zaměstnanci pracující na starších strojích se také cítí být znevýhodněni, ovšem tentokrát oproti zaměstnancům, kteří mají stroje nové, neboť prý mají horší pracovní podmínky, horší komfort a jejich práce je celkově náročnější.

Nastává zde problém, neboť cítí-li se pracovník nějakým způsobem znevýhodněn, klesá jeho motivace i motivace ostatních znevýhodněných pracovníků, vznikají spory na pracovišti, způsobené pocitem z nerovných podmínek. Vzniklá situace je ideální pro vznik stále nových a nových konfliktů tomto na pracovišti mezi jednotlivými skupinami pracovníků i mezi pracovníky a vedením.

2.5.1.8 Zvýhodněné skupiny

V podniku pracují zaměstnanci, kteří vzhledem k okolnostem – jedná se především o předdůchodový věk, dlouhá léta strávená v podniku nebo zhoršený zdravotní stav vyžadují určité ohledy. Podnik si váží svých dlouholetých zaměstnanců a z tohoto důvodu těmto zaměstnancům určité výhody poskytuje. Jedná se především o to, že tito zaměstnanci nemusejí pracovat přesčas, o víkendech a svátcích a jsou využíváni pouze pro plnění méně náročných úkolů, jak na čas, tak po fyzické stránce. Tímto postupem však vzniká nebezpečí vzniku konfliktních vztahů a situací.

Takto zvýhodněná skupina ovšem v kolektivu musí počítat s tím, že bude častěji účastna konfliktů, protože tam, kde jsou určití pracovníci nebo skupiny neustále poškozováni nebo naopak zvýhodňováni, tam rychle dochází k propuknutí konfliktů.

2.5.1.9 Probírání soukromí na pracovišti

Zaměstnanci často veřejně probírají soukromý život jednotlivých spolupracovníků. Ne vždy je to každému příjemné, a tak bývají tyto debaty často zdrojem konfliktů mezi nimi.

Úkolem vedení je dostatečně zavčas usměrňovat všechny tyto mimopracovní aktivity, které se dějí organizaci a mohou narušit její fungování.

2.5.1.10 Šikana na pracovišti

Objektivně lze říci, že šikana v pravém slova smyslu se v podniku nevyskytuje. V podniku však často pracují brigádníci a svůj praktický výcvik zde absolvují učni z odborného učiliště. Většinou se ovšem jedná o syny zaměstnanců podniku. Tito mladí učni jsou ze strany starších kolegů záměrně posíláni na plnění úkolů, na kterých oni sami nechtějí pracovat. Většinou se jedná o méně kvalifikované úkoly, jako je například zametání nebo úklid.

2.5.2 Diagnostika situace plynoucí z metody dotazníkové

V této části výzkumu byla pracovníky vyplňována série tří dotazníků, zaměřených na konflikty. Vyplnění a vyhodnocení dotazníků je velice důležité, neboť čerpání informací z anonymních dotazníků pomáhá shromáždit všechny důležité informace, zejména pak příčiny skryté v pozadí, pracovní podmínky a v neposlední řadě pomáhá zjistit informace o zúčastněných zaměstnancích a o jejich zájmech.

Vzhledem k počtu otázek by byl jeden dotazník velmi nepřehledný. Z tohoto důvodu by dotazník rozdělen do 3 částí, které se zabývají jednotlivými sledovanými tématy.

Jedná se o dotazníky zaměřené na tato témata:

- a) Informovanost zaměstnanců
- b) Výskyt konfliktů
- c) Konflikty mezi zaměstnanci

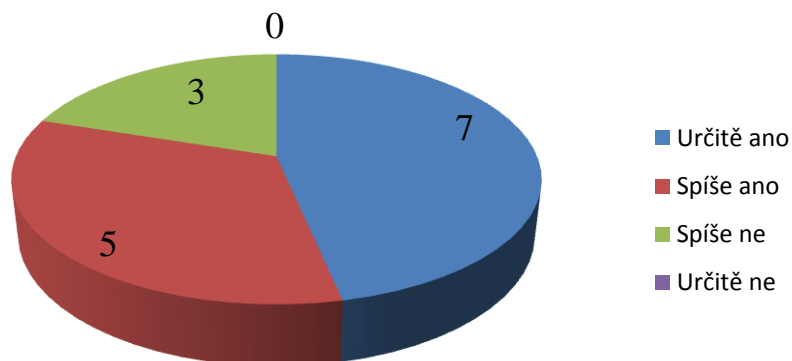
V každém dotazníku odpovídali zaměstnanci na 10 otázek, tedy celkem 30 otázek. Z důvodu snahy o co největší objektivitu byly umožněny odpovědi ve formě škály se čtyřmi stupni. U jednotlivých stupňů škály jsou uvedeny počty odpovědí. Tyto dotazníky tvoří přílohy A, B, C této bakalářské práce.

Odpovědi na jednotlivé otázky v dotazníku byly zpracovány a následně znázorněny v podobě grafů. Grafy s nejvyšší vypovídající úrovní jsou uvedeny v hlavní části práce, ostatní grafy jsou z důvodu vyšší přehlednosti práce uvedeny v příloze D. Po vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření bylo zformulováno několik závěrů, které jsou uvedeny dále.

V první sérii dotazníků, zaměřeném na informovanost zaměstnanců, měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k tomu, jakým způsobem jsou informováni vedením podniku o svých úkolech, zda jim zadaným úkolů rozumí a jsou si vědomi jejich důležitosti a plní zadané úkoly včas. Informovanost zaměstnanců je velmi důležitá, neboť nedostatečné či zkreslené informace mohou být často příčinou vzniku různých konfliktních situací.

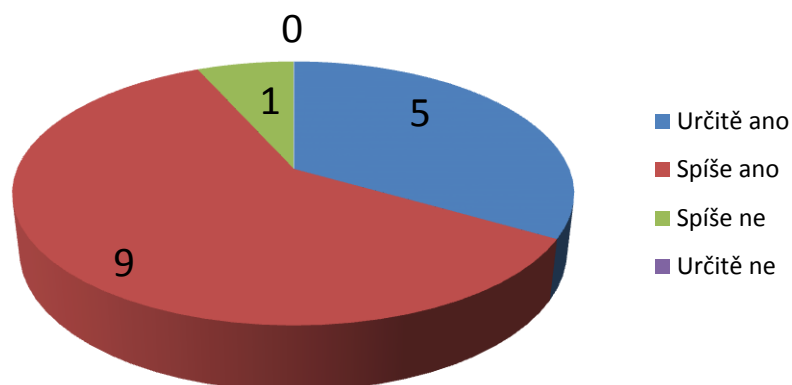
Graf č. 1

Otázka: Znáte hlavní úkoly své činnosti a víte, co se od Vás na pracovišti očekává?



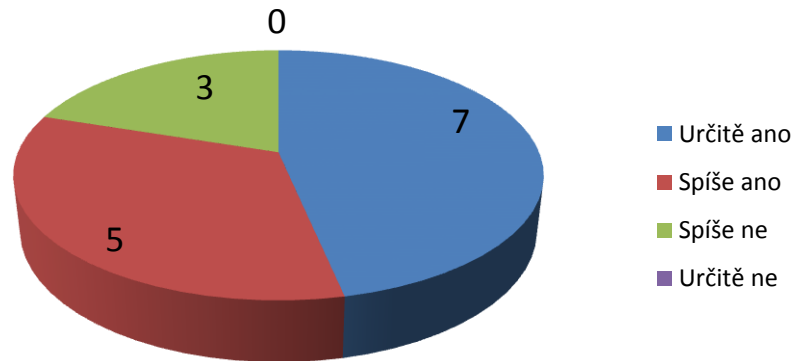
Graf č. 2

Otázka: Rozumíte vždy úkolu, který je Vám zadán?



Graf č. 3

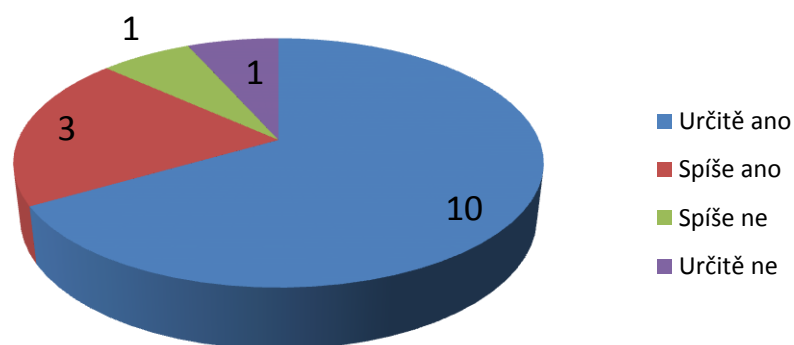
Otázka: Máte v současné době přehled o úkolech, které Vás čekají ke zpracování?



Po vyhodnocení souboru těchto dotazníků lze říci, že zaměstnanci znají hlavní úkoly své činnosti a ví, co se od nich na pracovišti očekává, mají v současné době přehled o úkolech, které na ně čekají ke zpracování a většinou rozumí jim zadaným úkolům, což jistě eliminuje vznik konfliktů na pracovišti.

Graf č. 4

Otázka: Jsou podle Vašeho názoru někteří zaměstnanci zvýhodňováni při zadávání úkolů?



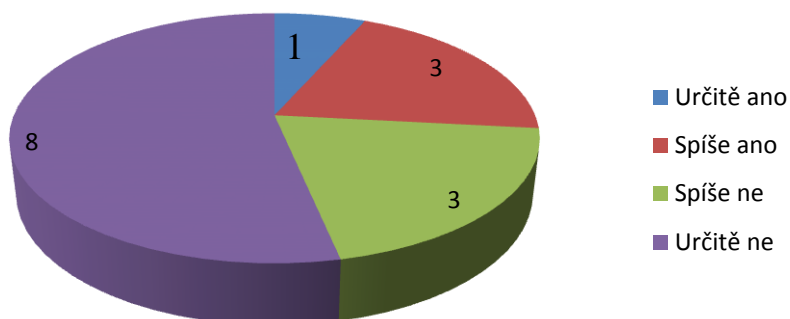
Velký problém lze však spatřovat v odpovědích na otázku znázorněnou v grafu č. 4, kdy lze na základě výpovědí dotazovaných respondentů konstatovat, že většina zaměstnanců má pocit, že jsou někteří pracovníci zvýhodňováni před jinými, což bylo

také zjištěno metodou pozorování. Vzhledem k rozsahu tohoto problému by mělo dojít k řešení vzniklé situace ze strany vedení podniku.

V druhé sérii dotazníků, která byla zaměřená na vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, odpovídali zaměstnanci na soubor 10 otázek. Otázky byly zaměřené na oblast kolektivu, mezilidských vztahů, respektování soukromí a úctu mezi zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření jsou opět znázorněny v grafické podobě.

Graf č. 5

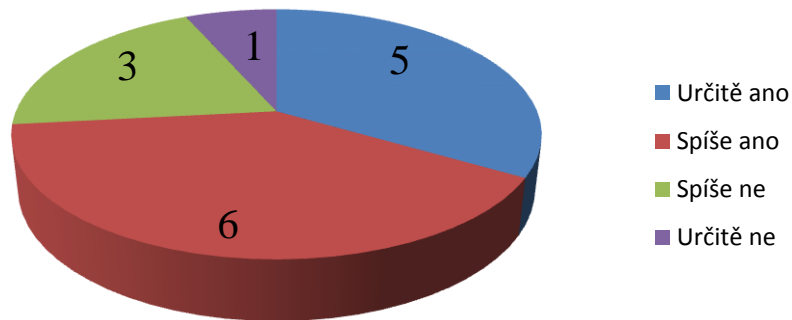
**Otázka: Cítíte se být s někým na pracovišti v
přímém konfliktu?**



Objektivně lze říci, že vztah mezi zaměstnanci nejsou hlavním důvodem vzniku konfliktních situací na tomto pracovišti. Jediným zdrojem konfliktních situací, jak již bylo uvedeno výše, je to, že zaměstnanci často veřejně probírají soukromý život jednotlivých spolupracovníků. Ne vždy je to každému příjemné, a tak bývají tyto debaty často zdrojem konfliktů mezi nimi. O tom, že se nejedná o zanedbatelný problém, svědčí následující graf:

Graf č. 6

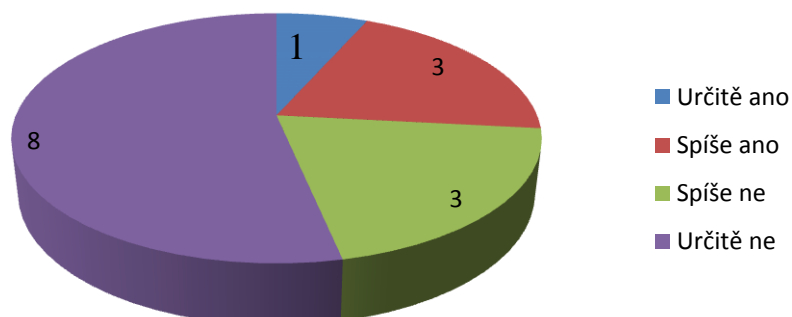
Otázka: Máte pocit, že je kritizován Váš osobní život?



Ve třetí sérii dotazníků, která je zaměřená na výskyt konfliktních situací, měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k deseti otázkám zaměřeným na toto téma. Jednalo se především o otázky typu: jak se zaměstnanci cítí být odolní vůči konfliktům, zda jsou s někým v konfliktu a jak vnímají konfliktní situace. V následujících dvou grafech jsou zobrazeny názory zaměstnanců na to, jak vnímají v současné době situaci v oblasti konfliktních situací na svém pracovišti.

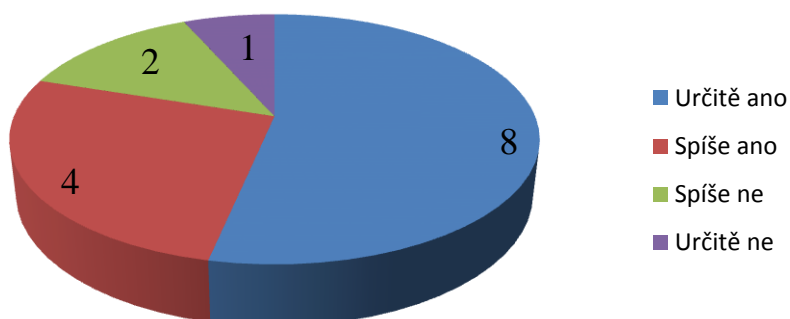
Graf č. 7

Otázka: Cítíte se být s někým na pracovišti v přímém konfliktu?



Graf č. 8

Otázka: Jsou vaši spolupracovníci v nějakém přímém konfliktu s jinými?



Z odpovědí na uvedené dvě otázky lze usuzovat, že zaměstnanci, i přesto, že se jednalo o anonymní dotazníky, nechtějí sami o sobě nebo možná i dokonce sami sobě přiznat, že by byli přímými účastníky nějakého konfliktu a spíše upozorní na výskyt konfliktu ve svém okolí, neboť na základě metody zúčastněného pozorování lze tvrdit, že každý ze zaměstnanců byl v danou chvíli alespoň s jedním z kolegů ve více či méně závažném konfliktu.

2.5.3 Studium vnitropodnikových materiálů o okolí podniku

Jak již bylo uvedeno výše, tato metoda byla zvolena pouze jako doplňková, slouží pouze k hlubšímu porozumění některých vzniklých situací, hledání a ověřování souvislostí a nebyly z ní zpracovány žádné závěry.

Současná situace podniku je taková, že organizace je na trhu zavedená, ale potřebuje udržet svoji pozici v souvislosti vzrůstajícími požadavky tržního prostředí a konkurence. Dalším významným prvkem, který ovlivňuje chod organizace je to, že prochází krizí své identity. Stále je jedná o družstvo, ale jeho členové ztrácí společné cíle a tím zaniká i původní smysl existence družstva, v čemž spatřuji největší problém.

Mezi největší problémy lze také zařadit vysoké zadlužení, snižující se výměru zemědělské půdy a vysokou konkurenci, jak již bylo ostatně zmíněno dříve, což se jistě negativně odráží na pracovním klimatu a tím jsou nepřímo vytvářeny podmínky pro vznik a rozvoj konfliktních situací.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

3.1 Východiska

Na základě zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci podniku jsou komunikativní, pracují s nasazením a lze říci, že jsou odolní vůči konfliktům. Jako hlavní problém vidím to, že mnohdy nejsou příliš loajální k organizaci a často jsem se setkal s případy, kdy se zaměstnanci úplně neidentifikovali se svou prací. Nejsou otevření novým věcem, názorům a zdají se být málo vnímaví vůči svým spolupracovníkům a nadřízeným, což má za následek vznik konfliktních situací.

Často lze na pracovišti pozorovat, že zaměstnanci nereagují adekvátně dané situaci, jednají impulzivně a příliš často se nechávají ovlivňovat svými emocemi. Vlivem organizační struktury panuje v podniku hierarchie mezi zaměstnanci a vedením podniku, lze však vyzorovat i výskyt hierarchie mezi jednotlivými zaměstnanci, kdy někteří pracovníci v těch druhých vidí své konkurenty a tím roste rivalita mezi nimi. Samozřejmě tím dochází k narušování formálních a především neformálních vztahů a tyto podněty často neumožní rozvinutí hlubších sociálních vztahů.

I přes všechny ty to popsané skutečnosti byli zaměstnanci vesměs ochotní sdělovat požadované informace jak při ústním dotazování, tak při vyplňování dotazníků. Byli většinou ochotní sdělit nejen informace o ostatních zaměstnancích, ale i o sobě, aniž by toto bylo chápáno jako vyzvídání či naopak donášení.

V otázce vedoucích pracovníků podniku lze říci, že vedoucí pracovníci nepodporují společné řešení problémů a konfliktů, neúčastní se řešení konfliktů vzniklých mezi zaměstnanci a nesměřují zaměstnance pomocí účinné strategie k účelnému vyřešení konfliktu.

3.2 Navrhovaná opatření

V následující části uvádím několik opatření, které by, dle mého názoru, výrazně přispěly k eliminaci vzniku a rozvoje konfliktních situací na daném pracovišti. Jednotlivá doporučení jsou předkládána s ohledem na možnosti podniku, aby tato opatření nezůstala pouze v rovině teoretické, ale aby bylo možné je uplatnit i v praxi.

3.2.1 Školení managementu

Po detailním prozkoumání a zhodnocení situace na pracovišti lze říci, že v současné době má podnik rezervy v oblasti vzdělání a proškolení svých vedoucích pracovníků. Jak již bylo uvedeno v předcházející části textu, vzniká řada konfliktů vlivem špatné informovanosti a neznalosti vedoucích pracovníků.

Jediným opatřením k předcházení vzniku těchto konfliktních situací jsou odborně znalí a vzdělaní vedoucí. Jednou z hlavních priorit podniku by měla být pravidelná a důsledná školení vedoucích pracovníků na všech pozicích zaměřená na popis a náplň jednotlivých pracovních činností s cílem zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení tak, aby všichni vedoucí pracovníci získali potřebné informace, jak řídit lidi, jak hospodařit s časem (timemanagement), jak efektivně získávat, třídit a předávat informace a v neposlední řadě jak překonávat stresové situace.

Jistě se v podobných podnicích lze setkat s názorem, že školení vedoucích pracovníků je po finanční stránce nákladné a předpokládaný přínos je nejistý, ale v dané situaci, ve které se podnik nachází, jsou tato školení a další vzdělávání pro její další prosperitu nezbytně nutné. V případě, že by se podnik rozhodl zavést tato opatření do praxe, lze předpokládat, že se časemlepší pracovní prostředí, snížení se počet konfliktů a v konečném důsledku dojde ke zvýšení efektivity práce, což je jistě cílem každého vedení podniku.

3.2.2 Motivace zaměstnanců

Některým konfliktním situacím, které se často opakovaly, jako například silná fluktuace, časté absence pracovníků, špatná pracovní morálka, obava zaměstnanců ze změn a zvyšující se pracovní nároky by mohl podnik předcházet vhodným motivováním zaměstnanců. V současné době zde neexistují žádné formy bonusů a odměn, pouze vyplácení pravidelných měsíčních prémie, jejichž výplata však není vázána na výkon zaměstnance, ale vyplácí se plošně.

Pokud by určité formy bonusů byly uvedeny do praxe, mohlo by dojít k eliminaci výše uvedených negativních vlivů, došlo by ke snížení napětí v organizaci a celkově by se zlepšily pracovní podmínky pro zaměstnance. Cílem by tedy mělo být vytvoření odpovídajících pracovních i platových podmínek, které zaměstnanci vytvoří

takové pracovní prostředí, že každý zaměstnanec bude spokojený a nebude mít potřebu měnit své pracovní místo.

Spravedlivým odměňováním všech zaměstnanců dojde ke snížení potenciálu vzniku konfliktních situací a v neposlední řadě mají zaměstnanecké výhody pozitivní vliv na celkové pracovní klima a jsou ku prospěchu podniku při snaze budovat si image dobrého zaměstnavatele.

Vedení podniku může jistě namítnout, že poskytování dalších příspěvků zaměstnancům nad rámec jejich finančního ohodnocení zvýší finanční zatížení podniku, ale tyto formy bonusů a odměn představují jen minimální náklady ve srovnání s motivačním efektem, který přináší. Platí, že přírůstek efektivity práce takto motivovaného pracovníka je mnohokrát vyšší, než samotný náklad vynaložený na jeho motivaci.

3.2.3 Kontroly zaměstnanců

Pokud bude podnik usilovat o zlepšení pracovní morálky, bude nutné zahájit pravidelné sledování výkonnosti jednotlivých pracovníků a nastavit systém platového ohodnocení v závislosti na odvedené práci, nikoliv paušálně, neboť jedině tak lze naplno využít potenciálu jednotlivých pracovníků. Kromě toho navrhuji zahájit pravidelnou kontrolu dochvilnosti a využití trestů při porušení pravidel, kdy neúčinnějším trestem se jeví snižování osobního ohodnocení. Dále by jednotliví pracovníci měli denně informovat své nadřízené o splnění či nesplnění svého úkolu v předchozím dni a sami vedoucí pracovníci by měli mít detailní přehled o práci svých podřízených. Z pozice vedoucích pracovníků je potřeba dohlédnout na to, aby pracovníci prováděli pouze ty činnosti, které bezprostředně souvisí s jejich náplní práce.

3.2.4 Plánování změn

Vytváření změn musí být prováděno na základě faktů, které je nutno získat z podrobné analýzy příslušné situace. Všechny změny musí být prováděny citlivě s ohledem na vlivy působící v organizaci. Při provádění změn je také důležitá dobrá informovanost zaměstnanců o dané problematice tak, aby se pokud možno s danou změnou sami ztotožnili a zavádění změn jim tak nečinilo problémy.

3.2.5 Rovné podmínky

Je nutné sdělit všem zaměstnancům, že pro podnik jsou všechny procesy a všechna oddělení stejně důležitá, zdůraznit, že žádný z úseků není preferován ani opomíjen neboť všechny úseky se společně podílí na konečném výsledku.

Trvá-li vedení podniku na zachování těchto výhod pro určitou skupinu zaměstnanců i přesto, že je toto jednání příčinou konfliktů, (jedná se především o výhody plynoucí zaměstnancům z těchto důvodů: předdůchodový věk, dlouhá léta strávená v podniku nebo zhoršený zdravotní stav, vyžadující určité ohledy), je jediným východiskem informovat ostatní pracovníky o důvodech, které k tomu vedou a vysvětlit, že ne každý pracovník může být vzhledem ke svému zdravotnímu stavu a věku stejně výkonný. Opět by však bylo vhodně zohlednit toto při odměňování jednotlivých zaměstnanců. Důležitým úkolem vedoucích pracovníků by také mělo být sledování situace na pracovišti a v případě eskalace jakýchkoliv projevů provést okamžitý zásah.

4 ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zabýval analýzou současné situace a způsobu řešení konfliktů v Zemědělském družstvu Zábouří a pokusil jsem se navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu v oblasti řešení konfliktních situací v tomto podniku a navrhnout možná řešení jak vzniku konfliktních situací předcházet.

V úvodu praktické části jsem nejprve charakterizoval podnik, ve kterém jsem svoji bakalářskou práci zpracovával, v další části jsem se zabýval identifikováním a analýzou konfliktních situací na vybraném pracovišti, přičemž jsem si zvolil a využil několik metod, z nichž dvě byly vybrány jako metody hlavní a třetí metoda byla vybrána jako metoda doplňková a sloužila k hlubšímu porozumění některých situací a pochopení jednotlivých souvislostí.

V závěru svojí bakalářské práce jsem navrhl několik možností, které by, podle mého názoru mohly, pokud by byly v Zemědělském družstvu Zábouří uvedeny do praxe, významně pomoci při řešení, ale především předcházení konfliktních situací na daném pracovišti, neboť většina konfliktů zde má pouze několik příčin, které se však často opakují.

Hlavním problémem bude, myslím, zavedení těchto opatření do praxe, neboť jsem při zpracovávání a konzultacích své práce nezaznamenal ze strany vedení podniku hlubší zájem o danou problematiku a tudíž bude zavedení některých doporučení do praxe velmi obtížné.

Přesto jsou v této práci jednotlivé možnosti předcházení konfliktních situací podrobně rozepsány. Důraz je kladen na to, aby jednotlivá předkládána doporučení odpovídala možnostem konkrétního podniku, neboť cílem je, aby tato opatření nezůstala pouze v rovině teoretické, ale aby bylo možné je uplatnit v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ A CITOVANÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: ManagementPress, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100s. ISBN 80-7226-308-0

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha: ManagementPress, 2005. 258s. ISBN 80-85943-12-3

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: ManagementPress, 2000. 184 s. ISBN 80-85943-81-6

FEHLAU, E. *Konflikty v práci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: ManagmentPress, 2010. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X

KUČERA, Z. *Vybrané kapitoly odvětví zemědělské výroby*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 125 s. ISBN 80-7040-535-X

MC CONNON, S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6

NOLKE, L. *Umění slovní sebeobrany*. 2 vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT. 2004. 210 s. ISBN 80-1458-241-1

PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1. vyd. Praha: ManagementPress. 2004. 136 s. ISBN 80-7261-102-X

INTERNETOVÉ ZDROJE

Personall. 2012. Konflikty na pracovišti [online]. [cit. 2012-02-15] Dostupné na WWW:<<http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Situace, které mohou nastat po vyřešení konfliktu	14
Obr. č. 2: Organizační struktura ZD Záboří.....	21

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Časový harmonogram při sběru dat	25
Tab. č. 2: Ztráty způsobené pozdními příchody a absencemi.....	27

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	32
Graf č. 2	32
Graf č. 3	33
Graf č. 4	33
Graf č. 5	34
Graf č. 6	35
Graf č. 7	35
Graf č. 8	36
Grafy č. 9 – 30	Příloha D

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník č. 1 – Informovanost zaměstnanců
Příloha B: Dotazník č. 2 – Vztahy mezi zaměstnanci
Příloha C: Dotazník č. 3 – Výskyt konfliktních situací
Příloha D: Grafy č. 9-30
Příloha E: Výkaz zisku a ztráty

Příloha A: Dotazník č. 1

Téma: Informovanost zaměstnanců

1) Znáte hlavní úkoly své činnosti a víte, co se od Vás na pracovišti očekává?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

2) Rozumíte vždy úkolu, který je Vám zadán?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

3) Máte v současné době přehled o úkolech, které na Vás čekají ke zpracování?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

4) Opakují se rutinně úkoly na Vašem pracovišti?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

5) Znáte naléhavost a důležitost svých úkolů?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

6) Vyřizujete své úkoly včas?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

7) Dostáváte pracovní úkoly, které nejsou pro Vás ani zdaleka splnitelné kvůli Vaší nedostatečné zkušenosti nebo chybějící kvalifikaci?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

8) Přidělují Vám vedoucí nesmyslné pracovní úkoly?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

9) Musí Vám být vedoucími pracovníky připomínány termíny plnění úkolů?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

10) Jsou podle Vašeho názoru někteří zaměstnanci zvýhodňováni při zadávání úkolů?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

Příloha B: Dotazník č. 2

Téma: Vztahy mezi zaměstnanci

1) Cítíte se být součástí Vašeho kolektivu?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

2) Byli jste v posledních 6 měsících pomlouváni nebo ponižováni?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

3) Domníváte se, že byla omezována Vaše možnost vyjádřit se?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

4) Křičí se na Vás a hlasitě se Vám nadává?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

5) Jsou výsledky Vaší práce neustále kritizovány Vašimi kolegy?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

6) Je kritizován Váš osobní život?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

7) Dělalí lidé kolem Vás na Vás narážky?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

8) Jste zesměšňován(a) před lidmi?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

9) Je někomu zakazováno mluvit s Vámi?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

10) Rozumíte si se svými kolegy?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

Příloha C: Dotazník č. 3

Téma: Výskyt konfliktních situací

1) Cítíte se vy sám(a) být odolný(á) vůči konfliktům?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

2) Jsou vaši spolupracovníci odolní vůči konfliktům?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

3) Mají Vaši spolupracovníci vlastnosti, které podporují sklon ke konfliktům?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

4) Jsou Vaši spolupracovníci v nějakém přímém konfliktu s jinými?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

5) Jste vy s někým na pracovišti v přímém konfliktu?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

6) Vnímáte negativní projevy chování svých kolegů jako významný problém na Vašem pracovišti?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

7) Rozpoznáte počátek konfliktní situace?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

8) Snažíte se jí urovnávat?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

9) Má někdo radost ze vzniklého konfliktu?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

10) Cítíte se být ohodnoceni odpovídajícím způsobem?

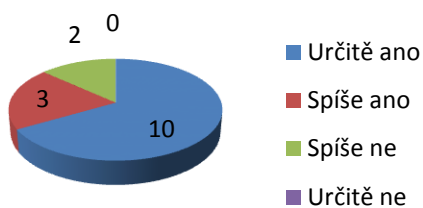
Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

Příloha D: Grafy č. 9-30

Dotazník č. 1

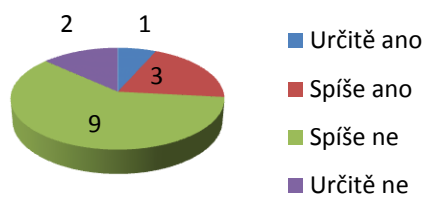
Graf č. 9

Otázka: Opakují se rutinně úkoly na Vašem pracovišti?



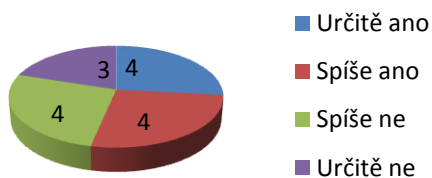
Graf č. 10

Otázka: Znáte naléhavost a důležitost svých úkolů?



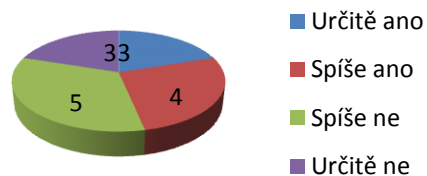
Graf č. 11

Otázka: Vyřizujete své úkoly včas?



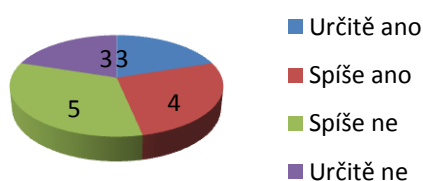
Graf č. 12

Otázka: Dostáváte pracovní úkoly, které nejsou pro Vás ani zdaleka splnitelné kvůli Vaší nedostatečné zkušenosti nebo chybějící kvalifikaci?



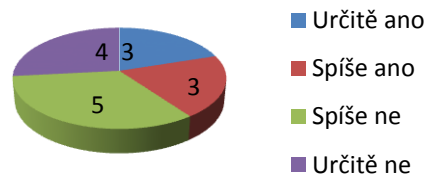
Graf č. 13

Otázka: Přidělují Vám vedoucí nesmyslné pracovní úkoly?



Graf č. 14

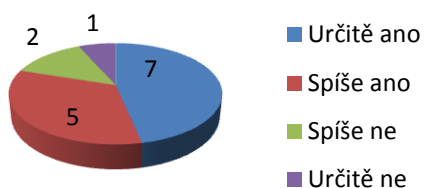
Otázka: Musí Vám být vedoucími pracovníky připomínány termíny plnění úkolů?



Dotazník č. 2

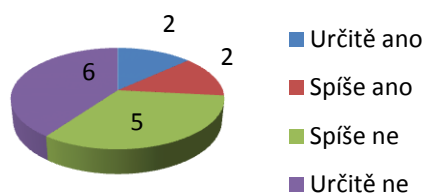
Graf č. 15

Otázka: Byli jste v posledních 6 měsících pomlouváni nebo ponižováni?



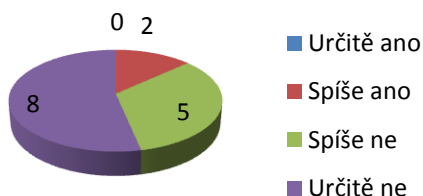
Graf č. 16

Otázka: Domníváte se, že je omezována Vaše možnost vyjádřit se?



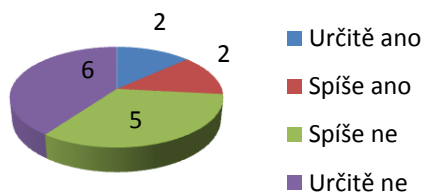
Graf č. 17

Otázka: Křičí se na Vás a hlasitě se Vám nadává?



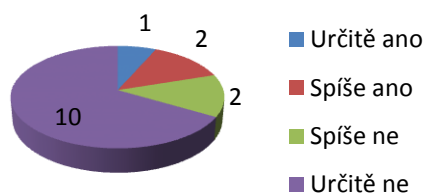
Graf č. 18

Otázka: Jsou výsledky Vaší práce neustále kritizovány Vašimi kolegy?



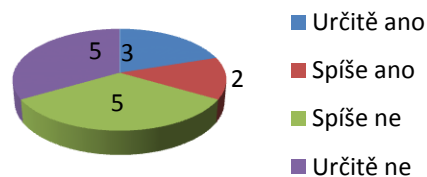
Graf č. 19

Otázka: Dělalí lidé kolem Vás na Vás narážky?



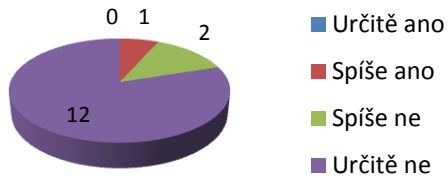
Graf č. 20

Otázka: Cítíte se být zesměšňován(a) před lidmi?



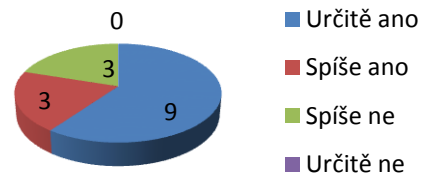
Graf č. 21

Otázka: Je někomu zakazováno mluvit s Vámi?



Graf č. 22

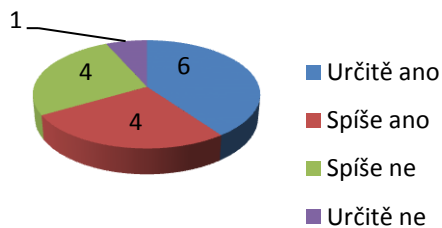
Otázka: Rozumíte si se svými kolegy?



Dotazník č. 3

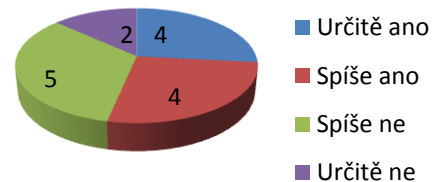
Graf č. 23

Otázka: Cítíte se vy sám(a) být odolný(á) vůči konfliktům?



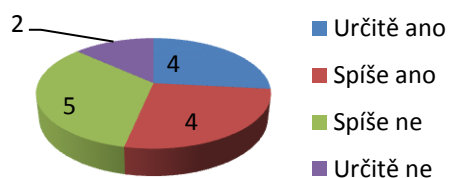
Graf č. 24

Otázka: Jsou Vaši spolupracovníci odolní vůči konfliktům?



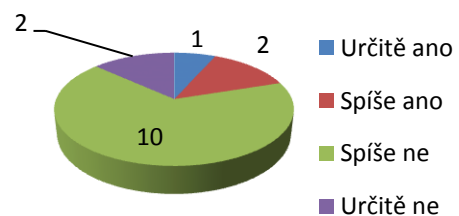
Graf č. 25

Otázka: Mají Vašispolupracovníci vlastnosti, které podporují sklon ke konfliktům?



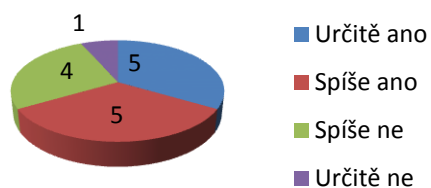
Graf č. 26

Otázka: Vnímáte negativní projevy chování svých kolegů jako významný problém na Vašem pracovišti?



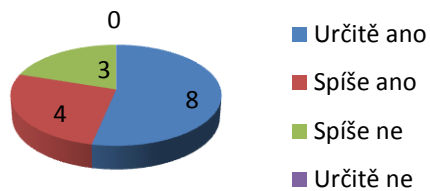
Graf č. 27

**Otázka: Rozpoznáte počátek
konfliktní situace?**



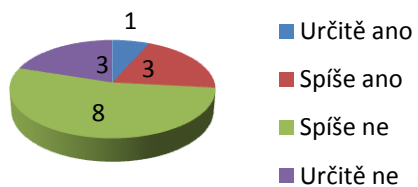
Graf č. 28

**Otázka: Snažíte se jí
urovnat?**



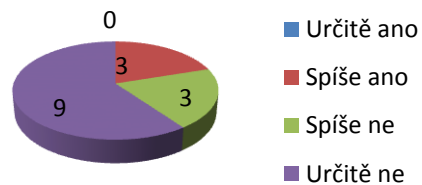
Graf č. 29

**Otázka: Má někdo radost ze
vzniklého konfliktu?**



Graf č. 30

**Otázka: Cítíte se být
ohodnoceni odpovídajícím
způsobem?**



Příloha E: Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty
- druhové členění
v plném rozsahu
k 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

IČ : 00114235
Název a sídlo účetní jednotky
ZD Záboří

se sídlem v Lažánkách
38801 Blatná

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období sledovaném		
		ř.	1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	34431	24428
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27440	22881
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	6077	361
3.	Aktivace	07	914	1186
B.	Výkonová spotřeba	08	22149	19260
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	17341	14950
.2.	Služby	10	4808	4310
+	Přidaná hodnota	11	12282	5168
C.	Osobní náklady	12	11108	10901
C.1.	Mzdové náklady	13	8501	8276
.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	15	2607	2625
.4.	Sociální náklady	16	0	0
D.	Daně a poplatky	17	339	362
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2483	2442
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	978	626
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	848	565
2	Tržby z prodeje materiálu	21	130	61
F.	Zůstatková cena prodaného dlm a materiálu	22	244	213
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	161	212
2.	Prodaný materiál	24	83	1
G.	Změna stavu rezerv, provozních opravných položek a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7765	8222
H.	Ostatní provozní náklady	27	1346	1105
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	5505	-1007

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období		
		ř.	sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	350	741
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	642	1581
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2	Výnosy z ost. dlouhod. cenných papírů a podílů	35	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. pol. ve finanční oblasti	41	-350	0
X.	Výnosové úroky	42	22	28
N.	Nákladové úroky	43	202	174
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	22	38
O.	Ostatní finanční náklady	45	49	28
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-149	-976
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	0	0
Q.1.	- splatná	50	0	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5356	-1983
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	5356	-1983
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5356	-1983

Právní forma Předm.podnikání	družstvo zemědělská prvovýroba
Sestaveno: 25.01.2012	
	Podpisový záznam statutárního orgánu

ABSTRAKT

FOUNĚ J. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 44 s., 2012

Obsahem této práce je analyzování současné situace a způsobu řešení konfliktů v Zemědělském družstvu Záboří, navržení doporučení ke zlepšení současného stavu v oblasti řešení konfliktních situací v tomto podniku a dále představit možná řešení jak vzniku konfliktních situací předcházet. K provedení analýzy bylo nutné provést sběr dat formou zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, zjištěná data zpracovat, analyzovat a vytvořit závěr a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova

Konflikty, konflikty na pracovišti, řešení konfliktů, zemědělské družstvo

ABSTRACT

FOUNĚ J. *Types of conflicts and their causes in the company*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, Pilsen, 44 s., 2012

The aim of this work is to analyze the current situation and the method of conflict resolution in co-operative farm in Zabori, to propose recommendations to improve the current situation in the conflict situations in the company and to present possible solutions to prevent the emergence of conflict situations. To make the analysis it was necessary to collect data through participant observation and questionnaire survey among employees, to handle the identified data, to analyze the data and to make a conclusion and propose recommendations to improve the current situation.

Key words

Conflicts, conflicts in the workplace, conflict resolution, co-operative farm