

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě

Types of conflicts and their causes in the organization

Petra Pánková

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem 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 Chebu, dne 4. května 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce, paní PaedDr. Daně Egerové, PhD., za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování této bakalářské práce poskytla.

Současně bych ráda poděkovala paní Blance Pšeničné, vedoucí personálního oddělení a také panu Pavlovi Plecitému, vedoucímu příjmového skladu ve společnosti GRAMMER CZ s.r.o. v Tachově, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace k vypracování mé práce.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretické vymezení základních pojmů	8
1.1 Konflikt	8
1.2 Typy konfliktu	9
1.2.1 Intraorganizační konflikt.....	9
1.2.2 Interpersonální konflikt.....	9
1.2.3 Intrapersonální konflikt.....	10
1.2.4 Interorganizační konflikt.....	10
1.3 Fáze konfliktu	10
1.3.1 Latentní fáze konfliktu.....	11
1.3.2 Fáze pozorovaného konfliktu.....	11
1.3.3 Fáze pocíťovaného konfliktu	11
1.3.4 Zjevná fáze konfliktu	11
1.3.5 Fáze následků konfliktu	11
1.4 Předcházení konfliktu	12
2 Příčiny konfliktu na pracovišti	14
2.1 V osobnosti a sociálním chování jedinců (konfliktogenní osoby).....	14
2.2 Nefungující komunikační systém	14
2.3 Ve změnách výroby, techniky a technologie	15
2.4 Ve změnách organizace práce.....	15
2.5 V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách.....	15
2.6 Nezvládnutí řídicí činnosti.....	16
2.7 V příčinách nacházejících se mimo organizaci.....	16
3 Důsledky konfliktu na pracovišti.....	17
3.1 Důsledky mobilizujícího konfliktu	17
3.2 Důsledky destruktivního konfliktu	18
4 Styly řešení konfliktu.....	20
4.1 Únikový styl.....	20
4.2 Kompetitivní styl	21
4.3 Přizpůsobivý styl.....	21
4.4 Kooperační styl	21
4.5 Kompromisní styl	22
5 Popis společnosti	23
5.1 Historie společnosti GRAMMER AG	23

5.2	Současnost společnosti GRAMMER AG	23
5.3	Základní údaje o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově	24
5.4	Vize, cíle a hodnoty společnosti	26
5.4.1	Vize společnosti	26
5.4.2	Cíle společnosti	26
5.4.3	Základní hodnoty společnosti	26
5.5	Management společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.	27
6	Charakteristika příjmového skladu AUTOMOTIVE.....	28
6.1	Dotazníkové šetření	34
6.1.1	Charakteristika respondentů	35
6.1.2	Zpracování výsledků	36
6.1.3	Vyhodnocení průzkumu.....	36
6.1.4	Shrnutí dotazníkového šetření	47
7	Návrhy možných řešení pro zvládání konfliktů v organizaci	49
7.1	Školení pro zaměstnance	49
7.2	Schránky na připomínky	51
7.3	Vyhrazení místa pro stravování zaměstnanců na pracovišti	52
	Závěr	53
	Seznam grafů.....	54
	Seznam tabulek	55
	Seznam obrázků	55
	Seznam příloh.....	55
	Seznam literatury	56
	Příloha A: Organigram společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.	
	Příloha B: Vzor dotazníku	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tématem bakalářské práce jsou typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě. Cílem této práce je analyzovat výskyt konfliktů na konkrétním pracovišti, posoudit jejich příčiny a dopady a následně navrhnout možná řešení pro jejich zvládnání.

Konflikty jsou zcela běžnou součástí, jak lidského života, tak i pracovního. Organizace by se měla zajímat o problematiku konfliktů, neboť snižuje pracovní motivaci a tak ovlivňuje výkonnost pracovníků.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila společnost GRAMMER CZ, s.r.o., neboť je to jedna z největších společností působící na Tachovsku.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část do kapitol a podkapitol.

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy, jako je konflikt, typy konfliktu, ale také fáze konfliktu a jak konfliktu předcházet. V druhé a třetí kapitole jsou popsány příčiny vyvolávající konflikt a jeho pozitivní i negativní důsledky. Čtvrtá kapitola obsahuje možné styly řešení konfliktu.

Pátá kapitola uvádí základní údaje o společnosti, její historii i současnost a popisuje organizační strukturu celé společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Další kapitola se zabývá charakteristikou příjmového skladu Automotive, kde je provedena analýza prostřednictvím dotazníkové metody. Cílem dotazníku bylo zjistit výskyt konfliktů na pracovišti a posouzení jejich příčin a dopadů. Dotazník byl z hlediska jeho cíle členěn do tří oblastí. První oblast zjišťuje výskyt konfliktu na pracovišti a úrovně, na kterých ke konfliktu dochází. Další oblast je zaměřena na nejčastější příčiny konfliktu a jeho důsledky. Poslední, třetí oblast dotazníku zjišťuje postoj organizace ke zvládnání konfliktů. Na konci této kapitoly je shrnutí jednotlivých oblastí dotazníku.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, jsou v poslední kapitole této práce navržena možná řešení pro zvládnání konfliktů v organizaci.

1 Teoretické vymezení základních pojmů

1.1 Konflikt

„Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů.“ (I. Nový a A. Surynek 2002, s.152)

„Konflikt je aspekt, ohrožující nebo porušující rovnováhu nebo stabilitu systému. Zároveň jde o aspekt, který do systému právě tímto napadáním rovnováhy, případně stability, vnáší dynamiku.“ (J. Plamínek, 2000, s. 265)

Konflikt je zpravidla nepříjemný, takže lidé se většinou domnívají, že je i nežádoucí. Pokud je však konflikt jeho účastníky řešen se vzájemným respektem a důvěrou a pokud se jeho řešením podaří dosáhnout výsledku, který je pro organizaci příznivý, může se konflikt stát pozitivní silou přinášející organizaci potřebnou změnu.

Naprostá nepřítomnost konfliktů je zpravidla stejně nežádoucí jako nadměrný konflikt. Nedostatek konfliktů může být známkou toho, že zaměstnanci trpí sebeuspokojením, že se vzdali možnosti podílet se na změnách nebo že organizace potlačuje kreativní myšlení.

Vysoká úroveň konfliktů může chod organizace naopak narušovat tím, že snižuje pracovní motivaci, narušuje koordinaci a komunikaci a tak brání zaměstnancům dosáhnout efektivně jejich cílů. Pro výsledky organizace je zpravidla nejvýhodnější střední úroveň konfliktů. Při této úrovni se konflikt může stát zdrojem potřebných změn a zvyšovat motivaci zaměstnanců ke kreativnímu uvažování. (J. Urban, 2003)

V pracovní skupině konflikty vždy narušují pracovní morálku a vyvolávají pokles pracovní výkonnosti, neboť pozornost a úsilí pracovníků jsou odváděny jinam.

Platí proto, že konfliktům by se mělo předcházet. Zcela zabránit jim však není možné. Předcházení konfliktům a ovládnutí základních pravidel jejich řešení patří do kompetence jak řadových, tak zejména řídicích pracovníků.

Konflikty nemusíme odsuzovat. Jsou nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn a mohou být využívány konstruktivním způsobem. (I. Nový a A. Surynek 2002)

„Konflikt mezi jedinci plodí méně problémů než konflikt mezi skupinami. Jedinci mohou jednat nezávisle a řešit své neshody. Členové skupin budou asi muset akceptovat

normy, cíle a hodnoty své skupiny. Jedinci budou při konfliktech s jinými subjekty obvykle loajální se svou skupinou.“ (M. Armstrong 1999, s. 352)

1.2 Typy konfliktu

Konflikty je možno dělit několika způsoby dle různých kritérií. Jedním z těchto kritérií je obsah konfliktu. Jedná se zejména o konflikt názorů, postojů, zájmů a konflikt představ. Další členění je možné dle předmětu sporu. V neposlední řadě se konflikty dělí z hlediska subjektu viz. níže. Toto členění jsem si záměrně zvolila, neboť je nejvhodnější pro zpracování mé praktické části.

1.2.1 Intraorganizační konflikt

Intraorganizační konflikt zahrnuje všechny typy konfliktů, které vznikají v organizaci. Tento typ vzniká na všech úrovních hierarchické organizační struktury a to jak ve vertikálním, tak horizontálním směru. Vertikální konflikt vzniká mezi nadřízenými a podřízenými. Horizontální pak mezi odděleními nebo pracovními skupinami. Například dva vedoucí oddělení se mohou dostat do konfliktu, protože organizace nestanovila jasně rozsah jejich autority. Jejich oblasti rozhodování se překrývají a každý chce, aby ustoupil ten druhý. Jiné typy intraorganizačních konfliktů představuje intraskupinový a interskupinový konflikt.

- **Intraskupinový konflikt**

Intraskupinový konflikt vzniká mezi členy týmu a největší riziko jeho vzniku je během počátečních fází vývoje skupiny, kde jsou silné rozdíly mezi členy. Může se týkat jak určitého provádění činností, tak dosahování týmových cílů.

- **Interskupinový konflikt**

Interskupinový konflikt se vyskytuje mezi dvěma či více týmy v organizaci. Tento typ konfliktů vychází především z organizační struktury.

1.2.2 Interpersonální konflikt

Interpersonální konflikt se odehrává mezi dvěma či více lidmi, mezi lidmi v organizaci. Interpersonální konflikt je nejtypičtější formou konfliktů, vzniká z mnoha důvodů - od různých pohledů na věc, přes snahu získat více prostředků pro vlastní práci, nebo prostě odlišnosti v pracovním přístupu a času v různých částech podniku. Interpersonální

konflikt může rovněž vzniknout z intrapersonálního konfliktu, který se projeví během interpersonální komunikace.

1.2.3 Intrapersonální konflikt

Intrapersonální konflikt se odehrává uvnitř člověka. Vzniká většinou z pocitu ohrožení základních lidských hodnot, pocitu neférového jednání nebo z čtených proti sobě působících sil socializace. Lidé, kteří se domnívají, že přináší podniku více, než dostávají, zažívají intrapersonální konflikt. Může také vzniknout tím, že zaměstnanec uvnitř organizace zahlédne chování, které je nelegální nebo neetické. Tyto konflikty mohou vést k jednání zaměstnance proti vlastní společnosti. Toto jednání pobuřuje ostatní zaměstnance organizace a může se stát případem extrémně nenáviděného chování.

1.2.4 Interorganizační konflikt

Interorganizační konflikt je mezi dvěma či více organizacemi, který vzniká z jejich vztahů. Například organizace se může stát silně závislou na svých dodavatelích nebo distributorech, což zvyšuje riziko konfliktu dodacích lhůt nebo jiných dohod. Nepřátelské převzetí jedné organizace druhou může taktéž vést k interorganizačním konfliktům.

Obecně se dává přednost tomu, aby spolupráce uvnitř týmů byla bez konfliktů. Praxe však ukazuje, že toho prakticky nelze dosáhnout. Interpersonální i skupinové konflikty se vytvářejí vždy a dokonce nemusí být záporným jevem. V následujícím rozdělení konfliktu se ukazuje, že existuje určitá míra konfliktů, které zaručují optimální výkonnost skupiny nebo týmu. (J, Dědina a J, Odcházal 2007)

1.3 Fáze konfliktu

Dostanou-li se dva zaměstnanci do sporu, nabývá jejich konflikt zjevné podoby. Spor však je zpravidla jen způsobem vyjádření konfliktu, který začal již o něco dříve. Konflikt prochází určitými fázemi, které lze označit jako fáze latentního konfliktu, pozorovaného konfliktu, pocíťovaného konfliktu, zjevného konfliktu a fáze následků konfliktu.

1.3.1 Latentní fáze konfliktu

Během první, latentní fáze konfliktu vznikají odmítky pro vznik konfliktu, nejčastěji v podobě rozdílných cílů nebo názorů. Často je latentní konflikt vyvoláván změnou, například snížením disponibilních zdrojů nebo schválením nových cílů. K podmínkám, ve kterých latentní fáze konfliktu vzniká, vedou někdy i následky či vyústění konfliktu předchozího, nepodařilo-li se nalézt jeho vzájemně přijatelné řešení.

Zaměstnanci si konflikt během jeho latentní fáze ještě plně neuvědomují, může však u nich vznikat podezření nebo vědomí, že ke konfliktu může dojít, k pocíťování důvodu ke sporům nebo soupeření.

1.3.2 Fáze pozorovaného konfliktu

Osoby vtažené do konfliktní situace si dříve nebo později uvědomí, že konflikt nastal, i když ho nemusejí být schopny jasně definovat. Během této fáze mohou zaměstnanci volit, zda se určitým jednáním pokusí konflikt řešit nebo zda budou vzniklý problém ignorovat. Jednání v této fázi může zabránit tomu, aby konflikt přešel do fází následujících.

1.3.3 Fáze pocíťovaného konfliktu

V následující fázi pocíťovaného konfliktu vstupuje konflikt do stadia, kdy si jej jsou zaměstnanci nejen vědomi, ale kdy na konflikt již i emocionálně reagují: mohou být rozčileni prožívat napětí nebo obavy. Pocity, které konflikt provázejí, vznikají v souvislosti s tím, jak se zaměstnanci do konfliktu osobně zapojují a snaží se jej řešit. Snaha o řešení konfliktu nacházejícího se v této fázi musí zaměstnancům nabídnout cestu jak své emoce ventilovat.

1.3.4 Zjevná fáze konfliktu

Během zjevné či manifestní fáze konfliktu se konfliktní chování již navenek jasně projevuje, často tím, že zaměstnanci svým chováním vědomě frustrují své oponenty. Jejich chování může mít jemnější podobu, například tiché odmítnutí spolupráce, nebo podobu velmi zřetelnou, jakou je fyzická agrese nebo sabotáž. Jednotlivci nebo skupiny již v této fázi nejsou schopny spolupracovat a dosahovat společných cílů. Jejich vzájemné jednání se stává destruktivní a konflikt v této fázi musí být proto rychle řešen.

1.3.5 Fáze následků konfliktu

Poslední, závěrečnou fází konfliktu je jeho vyústění či následek. Konflikt již v této fázi nemá manifestní podobu, tato fáze je však velmi důležitá proto, že vytváří podmínky

pro situace následující. Pokud předpoklady pro lepší spolupráci. Byl-li naopak konflikt potlačen nebo zůstal nevyřešen pak se velmi pravděpodobně dříve nebo později objeví v nové podobě.

Jsou-li zaměstnanci s řešením původního konfliktu či neochotou konflikt řešit nespokojeni může s sebou nově vzniklý konflikt přinést ještě více problémů.

Důležité je rozpoznat zejména počáteční fáze konfliktu. Řešení konfliktů v těchto fázích je totiž zpravidla jednodušší. Nevyskytují-li se v organizaci zjevné konflikty, neznamená to, že konflikty neexistují, spíše se nacházejí ve své latentní podobě. Názorové rozdíly nutně vznikají v každé větší skupině lidí. Vznikající konflikty však lze řešit pouze tehdy, pokud si je uvědomíme a přiznáme. (J. Urban, 2003)

1.4 Předcházení konfliktu

Tato kapitola předcházení konfliktu je zaměřena na komunikaci, neboť bez komunikace by nemohla fungovat žádná organizace.

Z tohoto důvodu je jedním ze základních a nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů fungující systém komunikace. Jde při něm jednak o to, aby pracovníci byli včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat.

Způsobů informování pracovníků existuje řada: podnikové noviny, podnikový rozhlas, počítačová síť, vývěsky, oběžníky, shromáždění pracovníků, pracovní porady, výroční zprávy, informování prostřednictvím bezprostředního nadřízeného nebo prostřednictvím odborů, návštěvy vyšších vedoucích pracovníků na pracovišti, u příležitosti společenských akcí atd.

Na druhé straně by pracovníci měli mít možnost se vyjadřovat k záležitostem organizace a měli by o to být dokonce žádáni. Pracovník může sdělovat své názory vedení organizace prostřednictvím bezprostředního nadřízeného, prostřednictvím odborů, pravidelných schůzí a pracovních porad, prostřednictvím k tomu určených schránek, anket mezi pracovníky, osobně atd.

Je tedy nezbytně nutné, aby tato vertikální komunikace existovala a byla otevřená jak v sestupné, tak ve vzestupné linii.

Ke zdravé komunikaci v organizaci nestačí zajistit pouze vertikální komunikaci mezi pracovníky a vedením, ale je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky, organizačními jednotkami.

Přispívá to zejména ke zlepšování sociálních vztahů v organizaci a ke zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací. (J, Koubek 2005)

2 Příčiny konfliktu na pracovišti

Konflikty uvnitř pracovní skupiny mohou mít nekonečnou řadu příčin. Nejčastějšími z nich jsou následující: (J. Koubek, 2005; Z. Dvořáková, 2007; I. Nový a A. Surynek 2002, M. Armstrong 1999, J. Heřman, 2001)

2.1 V osobnosti a sociálním chování jedinců (konfliktogenní osoby)

Jde zejména o osoby se špatným vztahem k ostatním. Určitá část lidí je označována jako konfliktogenní osoba, tzn. že mají zvýšenou náchylnost ke konfliktům. Jsou to většinou citově akcentovaní jedinci, kteří své citové zážitky a postoje chtějí vnutit okolí, mají sklon drammatizovat běžné události, rychle vzplanou náklonností, ale i nenávisť. Usměrnování těchto osob je obtížné, vyvolávají v pracovní skupině mnoho neshod iracionálního druhu, s nimiž se skupina jen těžko vyrovnává. Jsou však i lidé, kteří se raději podřídí i velice nepříjemným opatřením, všechno přijmou a se vším se smíří. Většina lidí však stojí a jedná mezi těmito krajnostmi.

Nejvíce konfliktů vyvolává autokratický řídicí pracovník, který si osvojuje právo rozhodovat o všem sám, neptat se na mínění podřízených. Dává jim příliš málo prostoru při výkonu práce, pracovní výkonnost a kázeň jsou výrazně závislé na jeho přítomnosti na pracovišti. Vytváří prostředí, v němž se dobře daří podlézavosti, pomluvám, závisti, neboť otevřená kritika je nežádoucí.

Avšak ani v opačném případě není pracovní skupina ušetřena konfliktů. Řídicí pracovník, který ponechává věcem volný průběh, vyvolává často zmatek, nepřehlednost a nejistotu v povinnostech a právech každého člena skupiny.

2.2 Nefungující komunikační systém

Příčinou konfliktu v organizaci může být nedorozumění nebo nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel. Dále se může jednat o příčinu v používání nevhodných forem informování pracovníků. Také nedostatečná kvalifikace pracovníků může zapříčinit, že přijaté informace či instrukce těmito pracovníky, nebudou správně pochopeny, neboť jsou určeny pro pracovníky s požadovanou kvalifikací.

V některých případech nejsou zaměstnanci vůbec informováni o záležitostech s dostatečným předstihem.

2.3 Ve změnách výroby, techniky a technologie

Změny v tržním prostředí se nutně promítají rovněž do výroby. Tlak konkurence, rostoucí požadavky zákazníků, zkracování životního cyklu výrobku vyžaduje, aby výrobci byli připraveni na stále častější změny a úpravy svých produktů tak, aby v tržním prostředí obstály. Mění se charakter výroby z velkosériové na produkci malosériovou až kusovou s individuálním přístupem k funkčnímu i tvarovému řešení každého výrobku podle specifických požadavků konečného spotřebitele. Tyto změněné parametry výroby však vyžadují kromě nové organizace výrobní činnosti i novou generaci výrobní techniky. Ta musí být schopna pracovat s výrobními dávkami (várkami, šaržemi), jejichž velikost se může libovolně měnit, dokonce se zmenšit až na jednotku produktu. To znamená, že je potřeba, aby výrobní stroje a zařízení byly velmi rychle a snadno a bez zvýšených nákladů přestavitelné na nové parametry produkce podle aktuálního požadavku konečného uživatele.

Nové technologie zpravidla vyžadují odlišné dovednosti a nové metody práce. Její zavedení může mít za následek rozšíření základních dovedností organizace i zaměstnanců, na druhou stranu může dojít i k dequalifikaci a snížení počtu pracovních míst. Nové technologie tedy mohou představovat pro zaměstnance i hrozbu.

2.4 Ve změnách organizace práce

Rozvoj techniky a technologie se promítl do pracovní oblasti zásadním způsobem. Na jedné straně došlo ke vzniku zcela nových profesí (př. programátoři, web-designeři, aj.), na druhé straně řada profesí díky automatizaci činností zanikla a to například v oblasti služeb, obchodu či bankovníctví. Tyto technologie způsobily značné změny v oblasti organizace práce díky zrychlení a zlevnění komunikace či sdílení dat. Rovněž podpořily zavedení flexibilních pracovních režimů, jako například pružná pracovní doba či teleworking.

2.5 V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách

Umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti např. se vzdáleností od skladů materiálu či náhradních dílů, od útvarů zajišťujících obsluhu, od administrativních budov (pokladna), závodní jídelny, vrátnice s píchačkami atd.

Konflikty vyvolává i to, je-li práce vykonávána na dislokovaném pracovišti a přitom vyžaduje intenzivní kontakty se správou organizace či jiným územně odděleným

pracovištěm. Konflikty může vyvolat i pohyblivé pracoviště, izolace pracovníka při práci nebo naopak nedostane soukromí a klidu při práci.

Pokud jde o pracovní podmínky pak konflikty může vyvolávat stísněný prostor, nepořádek na pracovišti, fyzikální podmínky práce zvyšující zatížení pracovníka, stres, rizikovost pracoviště apod. Pracovní podmínky silně ovlivňují rozpoložení a náladu člověka a tedy i výskyt konfliktů.

2.6 Nevládnutí řídicí činnosti

Nezvládnutí řídicí činnosti na některých, popř. všech úrovních organizace. Jedná se zejména o neprofesionální plánování, rozhodování, nezvládání vedení lidí, delegace, včetně organizace práce atd.

Zda-li vedoucí pracovník nezvládá své činnosti a povinnosti, tak jak je od něj požadováno, může se tento pracovník na základě vnějšího tlaku dostat do stresu či být frustrován. Z této situace se dříve nebo později může vyvinout vážný konflikt.

2.7 V příčinách nacházejících se mimo organizaci

Jsou to příčiny související s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací, rodinnými či bytovými problémy, nemocí jeho či jeho blízkých. Ale i s hospodářskou či politickou situací ve společnosti, především s krizí, nezaměstnaností, inflací a dalšími negativními jevy ve společnosti. Někdy dokonce konflikty, které mají příčinu a vznikají mimo organizaci, vyprovokují následný konflikt na pracovišti.

3 Důsledky konfliktu na pracovišti

Konflikt má podle svého druhu a závažnosti, ale i podle nositele konfliktu různé důsledky. Většinou vede k prohloubení a k obohacení životních zkušeností, k dalšímu poznání sebe sama i druhých lidí, ke zrání osobnosti. Vede však někdy i k dalším znejistění, k nedůvěře v sebe sama a k ostatním lidem.

Většina lidí prožívajících hluboké vnitřní konflikty přenáší část své obtížné situace do pracovní sféry. Nervozita, nesoustředěnost, smutek, lhostejnost a jiné příznaky signalizují vnitřní problémy osobnosti. Tato napětí druhotně vyúsťují do meziosobního konfliktu. (I. Nový a A, Surynek 2002)

3.1 Důsledky mobilizujícího konfliktu

Mobilizující neboli konstruktivní konflikty jsou takové, které mají na pracoviště pozitivní vliv, neboť vedou k rozvoji aktivity a jejímu zkvalitnění. Většinou jde o prosazování nových pracovních postupů, reorganizaci pracoviště nebo výběr nových materiálních zdrojů, dodavatelů nebo odbytišť.

Různé pracovní týmy mohou mít různá hlediska, ta se řeší někdy velice rušným způsobem. Jejich pozitivní vyřešení záleží na schopnostech vedoucího pracovníka, na jeho rozhledu, odborných znalostech, vlivu na spolupracovníky a všeobecné důvěře i autoritě.

Na takový konflikt je nutné se důkladně připravit, předem ho prodiskutovat se svými kompetentními spolupracovníky a samotné konfliktní jednání vést klidně, věcně, bez osobních a jiných emocí, v souladu s nezbytnými psychologickými předpoklady vedoucího pracovníka.

Charakteristikou těchto konfliktů je jejich krátkodobost. Problém je nutno vyřešit pokud možno brzy a žádná strana by neměla odcházet z jednání s pocitem porážky nebo špatného konečného řešení.

Mezi pozitivní důsledky mobilizujícího konfliktu patří: (M. Čakrt, 2000)

- Konflikt zviditelňuje hodnoty

Konflikt působí pozitivně i v tom, že ostře zasvěcuje ty hodnoty, jichž si skupina, organizace nebo společnost nejvíce cení. Je to způsob jakési sociální materializace jinak neviditelných hodnot, které jsou natolik významné, že jsou považovány za žádoucí.

- Vyjasňuje postoje

Konflikt tím, že záležitosti vyhrotí, může posloužit k tomu, že mnoho dosud zamlžených postojů a názorů se náhle ozřejmí.

- Zvyšuje kvalitu rozhodování

Konflikt může být konstruktivní, když zvýší kvalitu rozhodování, stimuluje tvořivost, povzbuzuje zájem členů skupiny o dění, poskytuje prostředek a nástroj, jehož pomocí lze formalizovaně vyjadřovat nesouhlas či dávat najevo napětí.

- Podněcuje spontánní komunikaci a otevřenou diskusi

V konfliktních situacích se lidé často neohlížejí na to, co a jak říkají a jak jednají. Vyjasňují se tak nejenom názory a postoje, ale také se ukazuje, kdo je kdo.

- Zvyšuje angažovanost

Konflikt jen málokoho nechává dlouhodobě chladným a proto pomáhá k tomu, že lidé se více angažují. Jeho pozitivní vyřešení je velkou příležitostí k tomu, jak tuto angažovanost dále rozvíjet a prohlubovat.

- Pomáhá zvyšovat tvořivost

Někdy může být pro manažera výhodné podnítit výměny názorů, mírné neshody, soutěživost, kritiku, zpochybnění názorů či vzepření se.

3.2 Důsledky destruktivního konfliktu

Konflikty destruktivní jsou naproti tomu negativním projevem ať již jednotlivce nebo celého týmu. V destruktivní přerůstá i mobilizující konflikt, není-li včas a hlavně úspěšně vyřešen. Ničí především sociální klima na pracovišti a nevede k řešení problémů. Často je tento konflikt jen důsledkem osobních sporů jednotlivých osob nebo pracovních skupin. Úkolem vedoucích pracovníků je jejich co nejrychlejší vyřešení při použití veškerých dostupných pravomocí, i za cenu dočasné nevýhodnosti pro provoz pracoviště. (J, Dědina a J, Odcházal 2007)

Mezi negativní důsledky destruktivního konfliktu patří: (M. Čákr, 2000; Z. Dvořáková, 2007)

- Nedostatky v koordinaci a kooperaci

Skupiny v konfliktu kladou své cíle nade vše ostatní. Při konfliktu vážne koordinace, spolupráce, účast a snaha o pochopení jiných, vstřícnost.

- „Zhoupnutí“ výkonové hladiny

Zpravidla převládá pokles pracovního výkonu, zvýšení zmetkovosti a to nejen u poraženého.

- Vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání

Konflikt vytváří ovzduší nedůvěry vůči úmyslům a činům nepřátelených stran. I sebelépe míněný skutek je rychle odsouzen jako podlý manévr, který jenom posiluje původní podezření.

Mezi dalšími negativními důsledky bývají mimo jiné uváděny:

- Ztráta koncentrace na práci,
- Pocity zmaru, stresu
- Vede ke ztížení nebo přerušení komunikace mezi lidmi
- Nárůst nemocnosti, vyšší riziko úrazovosti, ztráta pracovní morálky atd.

4 Styly řešení konfliktu

Pro úspěch a řešení konfliktních situací má význam i styl řešení konfliktů, které jedinec v daném případě používá. V odborné literatuře se můžeme setkat s popisy různých stylů, používaných v konfliktních situacích.

E. Bedrnová a I. Nový uvádí jeden z modelů, který rozlišuje pět stylů zvládnání konfliktů. Odlišují se tím, zda a v jakém vzájemném vztahu je v nich obsažena péče o druhé či péče a starost o sebe. Snaha uspokojit své vlastní zájmy závisí na tom, do jaké míry je jedinec aktivní či naopak pasivní při prosazování svých osobních záměrů. Snaha uspokojit zájmy druhých závisí na míře, v jaké je jedinec kooperativní či nekooperativní. Pět stylů zvládnání interpersonálních konfliktů tak představuje různé kombinace sebeprosazování a spolupráce. Jde o tyto styly:

4.1 Únikový styl

Zahrnuje přístupy, které jsou nesebeprosazující a nekooperativní. Lidé, kteří používají tento styl, se snaží vyhnout konfliktům nebo alespoň zůstat neutrální. Tento přístup může vycházet z rozhodnutí nechat konflikt „běžet“ sám od sebe nebo může odrážet averzi k napětí a možným frustracím s konflikty spojeným. Stálé používání únikového stylu obvykle ústí do nepříznivého hodnocení ze strany druhých. Za určitých okolností může být tento styl žádoucí.

Jde o takové situace, kdy:

- daná záležitost má minimální nebo pomíjivý význam a nestojí za to ztrácet čas a energii s jejím řešením,
- existuje příliš málo informací na to, aby se v daném čase mohl konflikt řešit uspokojivým způsobem,
- daný jedinec je v pozici, kdy nemá žádnou moc dosáhnout změny,
- jiné osoby mohou vyřešit daný konflikt daleko efektivněji.

4.2 Kompetitivní styl

Představuje jednání, které je sebeprosazující a přitom nekooperativní. Ti, kdo používají tento styl, se pokoušejí dosáhnout svých vlastních cílů bez ohledu na ostatní. Kompetitivní styl vždy obsahuje prvky nátlaku, vynucování a dominance. Může sice danému jedinci pomoci dosáhnout individuálních cílů, nicméně, stejně jako únikový styl, přispívá k nepříznivému hodnocení druhými lidmi. Lidé náchylní k používání tohoto stylu každou situaci interpretují v dimenzích výhra-prohra. Jiné alternativy řešení konfliktu než ta, kterou považují oni sami za optimální, je většinou naprosto nezajímají. I zde ovšem platí, že mohou nastat situace, kdy tento typ řešení konfliktu je oprávněný.

4.3 Přizpůsobivý styl

Představuje jednání, které je kooperativní, ale nikoliv sebeprosazující. Přizpůsobení může mít podobu dlouhodobé strategie k povzbuzení spolupráce u druhých lidí či podřízení se přání druhých. Lidé, kteří uplatňují uvedený styl, jsou obvykle ostatními hodnoceni příznivě, ale zároveň jsou vnímáni jako slabí a submisivní partneři. Tento styl obsahuje zvýšený zájem o emocionální aspekty konfliktu a malý zájem o jeho věcnou podstatu. Přizpůsobivý styl vyžaduje, aby jedinec zakrýval či přikrášloval své pocity. Je-li používán stále, je zpravidla neefektivní. Přizpůsobivý styl může být krátkodobě účinný, pokud se využije v situacích, kdy:

- bezprostředně hrozí emocionální konflikt a kdy uplatnění přizpůsobivého stylu může hrozící konflikt „zneškodnit“,
- udržení souladu a vyhnutí se naprostému rozkolu je v daném okamžiku mimořádně důležité, konflikt je zapříčiněn v první řadě osobnostmi zúčastněných a nemůže tudíž být řešen jednoduchým způsobem.

4.4 Kooperační styl

Je jednáním, které je jak sebeprosazující, tak i spolupracující. Odráží takový přístup k interpersonálnímu konfliktu, který může být charakterizován jako oboustranná výhra. Kooperační styl představuje snahu maximalizovat společné výsledky. Lidé, kteří používají kooperační styl, jsou často ostatními považováni za dynamické jedince a celkově bývají příznivě hodnoceni. Pro uvedený styl jsou charakteristické hledání příčin konfliktu, vytváření alternativních přístupů a snaha o nalezení oboustranně přínosného řešení.

4.5 Kompromisní styl

Představuje takové jednání, které je na střední úrovni jak v dimenzi spolupráce, tak i sebezprosování. Tento styl je založen na přístupu dej – ber a je pro něj typické, že obsahuje zpravidla sérii postupných ústupků. Lidé, kteří používají tento styl, bývají druhými hodnoceni zpravidla příznivě. Zároveň platí, že tento styl je obecně přijímán jako vhodný způsob řešení konfliktů. Na rozdíl od kooperativního stylu nevytváří ovšem kompromisní styl předpoklady pro maximalizaci společného uspokojení. Kompromisní styl nabízí spíše skromné a většinou pouze částečné uspokojení pro obě strany. Je vhodný tam, kde není možné dosáhnout oboustranně výhodného řešení, či tehdy, když dosažení dohody je pro obě strany lepší než nedohoda.

Uvedený popis jednotlivých stylů zvládání konfliktů by měl sloužit k uvědomění si skutečnosti, že každý člověk má sice přirozenou tendenci k přednostnímu uplatňování jednoho či dvou stylů, ale pro žádný z nich není definitivně předurčen. Významnou roli hraje vhodný výběr stylu přiměřený aspektům konkrétní situace.

5 Popis společnosti

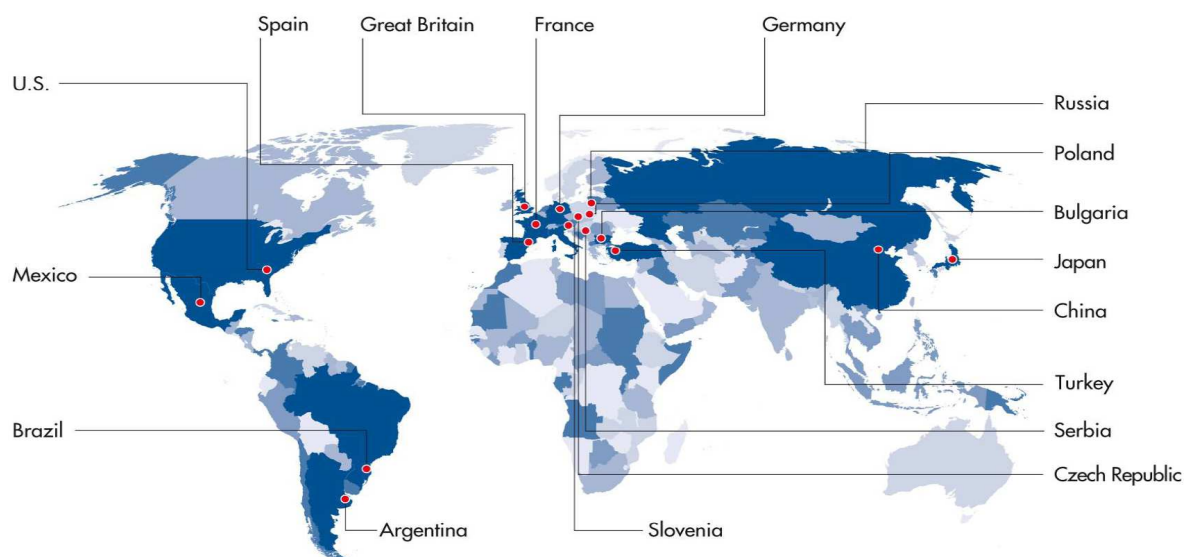
5.1 Historie společnosti GRAMMER AG

Historie společnosti sahá až do roku 1880, kdy Willibald Grammer založil v Ambergu v Německu sedlářství. V roce 1954 založil jeho vnuk George Grammer továrnu na výrobu sedadel pro traktory. O deset let později v roce 1964 bylo vyrobeno první odpružené sedadlo. V roce 1970 byla zahájena masová výroba a vznikaly první exportní zakázky z Evropy a Ameriky. V roce 1985 se uskutečnilo zahájení sériové výroby produktů určených pro interiéry automobilů. Roku 2000 se společnost soustředila na klíčové komponenty obchodních automobilů, řidiče a spolujezdce a taky na prodej kancelářských křesel. V roce 2004 Grammer oslavuje 50. výročí a v tento rok rozšiřuje produkci o výrobu středových panelů do osobních automobilů. V roce 2008 firma vstoupila na ruský automobilový trh.

5.2 Současnost společnosti GRAMMER AG

Společnost GRAMMER AG je nadnárodní společnost, působící v automobilovém průmyslu po celém světě, dceřiné společnosti působí v 17-ti zemích s více než 23 výrobními a prodejními místy, kde pracuje okolo 8000 lidí.

Obr. č. 1: Celosvětové působení společnosti GRAMMER



Zdroj: společnost GRAMMER CZ, s.r.o.

V České Republice působí dceřiné pobočky společnosti GRAMMER od počátku 90. let. Dnes v České Republice fungují čtyři divize ve třech pobočkách, v Tachově fungují dvě divize, v Mostu a Dolních Kralovicích vždy jedna divize.

5.3 Základní údaje o společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově

Název firmy: GRAMMER CZ, s.r.o.

IČO: 64361462

DIČ: CZ64361462

Adresa firmy: Okružní 2042, Tachov 34701

Sídlo mateřské společnosti: GRAMMER AG, Georg-Grammer-Strasse 2, 92224
Amberg, Německo

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 7.listopadu 1995

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Jednatelé společnosti: Mgr. Martin Kořínek, Ph.D., Manfred Pretscher

Předmět podnikání:

od: 9. prosinec 1996 do: 1. červenec 2010 Výroba a prodej opěrek hlavy a dalšího vnitřního vybavení osobních automobilů, stejně jako sedadlových systémů a jejich částí

od: 1. červenec 2010 Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 140 524 000 Kč

Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. byla založena v roce 1995 mateřskou společností GRAMMER AG, na společnost přešlo jmění zanikající společnosti GrammTex s.r.o. a jmění zanikající společnosti GRAMMER s.r.o. se sídlem v Horažďovicích. Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. zprvu působila v prostorách bývalé společnosti GrammTex s.r.o. a následně v roce 1996 se přestěhovala do nových výrobních a administrativních prostorů. V roce 2010 společnost rozšířila stávající výrobní prostory o tři nové výrobní haly.

Budovy společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. se nachází nedaleko hlavní silniční tepny procházející celým Tachovem, na severu navazující na Město Planá a na jihu po 12km navazující na dálnici D5, vedoucí od státních hranic s Německem do Plzně a dál do vnitrozemí. Dopravní obslužnost společnosti je vzhledem k lokalitě kde se nachází zajišťována bezproblémovou kamionovou dopravou.

Společnost GRAMMER CZ, s.r.o. v současné době hospodaří s více než 140,5 miliony Kč a celkem zaměstnává 471 zaměstnanců. Společnost je rozdělena na dvě výrobní divize a to Automotive a Seating Systems. Převážná většina THP pracovníků je situována v administrativní budově společnosti, část THP pracovníků se nachází v administrativní části výrobní haly divize Seating Systems. Část administrativních pracovníků divize Automotive je společná také divizi Seating Systems.

Divize Automotive funguje v Tachově od počátku založení společnosti v roce 1995, v této divizi se vyrábí hlavové opěrky, loketní opěrky, středové konzole pro automobily značek BMW, Audi, Land Rover. Montážní dělníci vyrobí dohromady na deseti montážních linkách přibližně osm tisíc kusů za směnu. Tato divize zaměstnává v současnosti 258 lidí.

Druhou divizí je nově vzniklá divize Seating Systems neboli divize Sedadlových systémů, tato divize se v Tachovské dceřiné pobočce společnosti GRAMMER AG nazývá ECHO. Divize ECHO působí v nově postavených výrobních halách, v největší hale je umístěna rozsáhlá výroba sedaček do nákladních automobilů značky Mercedes a DAF, životnost sedaček je 15 let. V současnosti se vyrábí přibližně 200 kusů sedaček za směnu, v budoucnosti se zde má vyrábět dvojnásobné množství sedaček tedy 400 kusů za směnu. V druhé menší výrobní hale je umístěna výroba sedaček do vlaků německých železnic, tato výroba je zatím pouze zkušební a společnost čeká na schválení výroby německými odběrateli. Ve třetí nejmenší výrobní hale je pěnovací stroj, který vyrábí pěnové polstrování do sedaček vyráběných v divizi Seating Systems. V divizi Seating Systems je v tuto chvíli zaměstnáno 213 lidí.

5.4 Vize, cíle a hodnoty společnosti

5.4.1 Vize společnosti

Z vizí podniku vychází management při definici cílů podniku, což jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout.

- Být světovou jedničkou na trhu sedadel do offroadových vozidel,
- Mít světovou vedoucí pozici na trhu automobilových interiérů,
- Být jedním z hlavních producentů sedadel do osobních automobilů, nákladních vozidel, vlaků a autobusů.

5.4.2 Cíle společnosti

Správně definovaný cíl musí být SMART: S – specific (specifický) M – measurable (měřitelný) A – achievable (dosahitelný) R – result oriented (realistický, orientovaný na výsledek) T – time framed (časově vymezený). (M. Šulák a E. Vacík, 2005)

Hlavním cílem společnosti je stále zvyšovat tržní a podnikatelskou hodnotu koncernu Grammer a přinášet vysoký užitek zákazníkům, akcionářům, zaměstnancům i celému odvětví.

Dílní cíle společnosti:

- Posílit inovace v daném segmentu Automotive a Seating Systém (ECHO)
- Vytvářet produkty v bezkonkurenční kvalitě, tak aby byli nejbezpečnější, ergonomické a komfortní

5.4.3 Základní hodnoty společnosti

Tyto hodnoty se promítají v podnikové kultuře, která posiluje vědomí odpovědnosti jednotlivců a zajišťuje integritu, což jsou zásadní předpoklady vzájemného vztahu plného důvěry:

- Rovnováha zájmů mezi zaměstnanci, zákazníky, akcionáři a životním prostředím
- Otevřená, srozumitelná, jasná a včasná komunikace
- Respekt, transparentnost a důvěra
- Filozofie hlavy, srdce a rukou
- Posílení odpovědnosti zaměstnanců a jejich vývoj

5.5 Management společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Společnost má v současné době 471 zaměstnanců, z toho 373 pracovníků na dělnických pozicích a 98 technicko-hospodářských pracovníků.

Management společnosti používá liniový systém řízení. To znamená, že vyšší stupeň řízení ukládá úkoly nižšímu stupni řízení na základě systému podřízenosti a nadřízenosti.

V čele společnosti stojí ředitel závodu. Organizace má k dispozici dva externí pracovníky. Jeden se zabývá životním prostředím (ŽP) a druhý se specializuje na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). Tito externisté jsou podřízeni řediteli závodu.

Společnost tvoří devět hlavních oddělení. Mezi tyto oddělení patří logistika (LOG), výroba (PROD), kvalita (QS), technologie (IE), kontrola (CO), personální oddělení (HR), údržba (FM), oddělení štíhlé výroby (LMS/GPS) a oddělení nákupu (MRO).

Oddělení nákupu (MRO), které je zodpovědné za nákup ostatního materiálu jež není určen pro výrobu (např. oděv a obuv pro zaměstnance, ochranné pomůcky atd.) a personální oddělení (HR) nemají žádného svého vedoucího pracovníka, jsou podřízeni přímo řediteli závodu.

Zaměstnanci v oddělení kvality (QS), technologie (IE), kontroly (CO), údržby (FM) a v oddělení štíhlé výroby (LMS/GPS) jsou všichni podřízeni vedoucímu oddělení, který je odpovědný za funkčnost svého oddělení a sám je podřízen řediteli závodu.

Vedoucímu oddělení logistiky (LOG) jsou podřízeni logistici příjmového a vývozního skladu, těm je podřízen vedoucí těchto skladů. Vedoucímu skladu jsou podřízeni logistici skladu, vedoucí směn a všichni skladoví operátoři. Vedoucímu výroby (PROD) je podřízeno několik směnových mistrů, kterým jsou dále podřízeni montážní dělníci a šičky.

Organigram společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je zobrazena v příloze A.

6 Charakteristika příjmového skladu AUTOMOTIVE

Pro analýzu výskytu konfliktů ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově jsem si vybrala příjmový sklad Automotive, neboť je jedním z nejdůležitějších útvarů pro chod celé společnosti. Příjmový sklad je prvním článkem ve výrobním procesu a nefunkčnost tohoto útvaru má přímý a negativní vliv na ostatní útvary výroby.

V současné době v příjmovém skladu pracuje 58 zaměstnanců z toho 51 mužů a 7 žen na pozicích skladových operátorů a vedoucích směn.

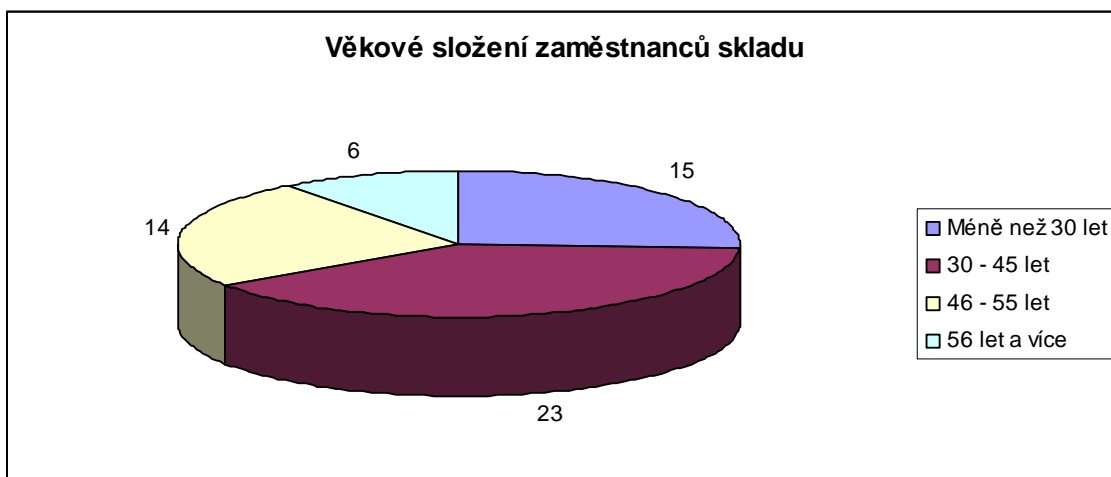
Graf č. 1: Rozložení zaměstnanců skladu dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Na níže uvedeném grafu je možné vidět věkové složení zaměstnanců ve skladu. Z celkového počtu zaměstnanců je 23 pracovníků ve věku 30 – 45 let. Pouze 6 pracovníků je starších 56-ti let.

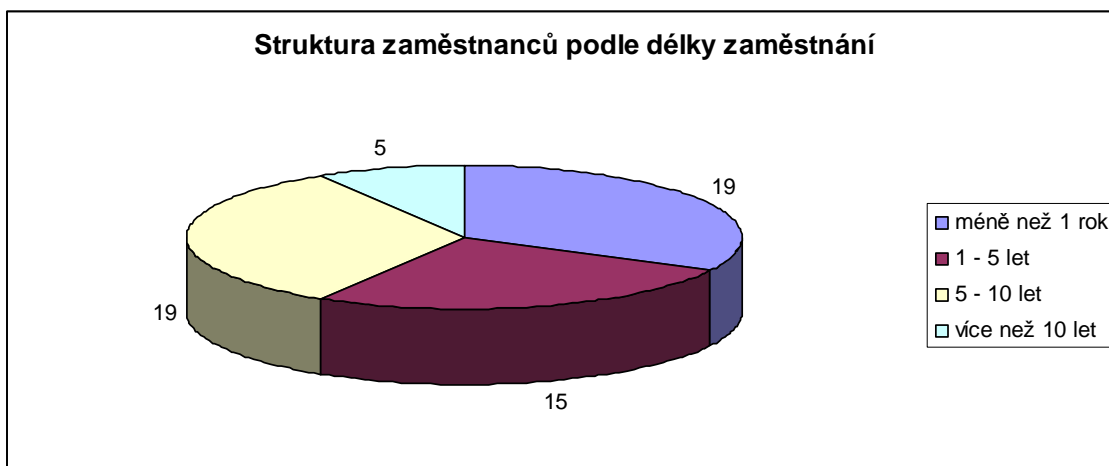
Graf č. 2 : Věkové složení zaměstnanců skladu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V současné době z hlediska délky působení v organizaci ve skladu pracuje 19 zaměstnanců kratší dobu než jeden rok. Stejný počet zaměstnanců je v organizaci zaměstnáno 5 – 10 let. Déle než deset let ve skladu pracuje pouze 5 pracovníků.

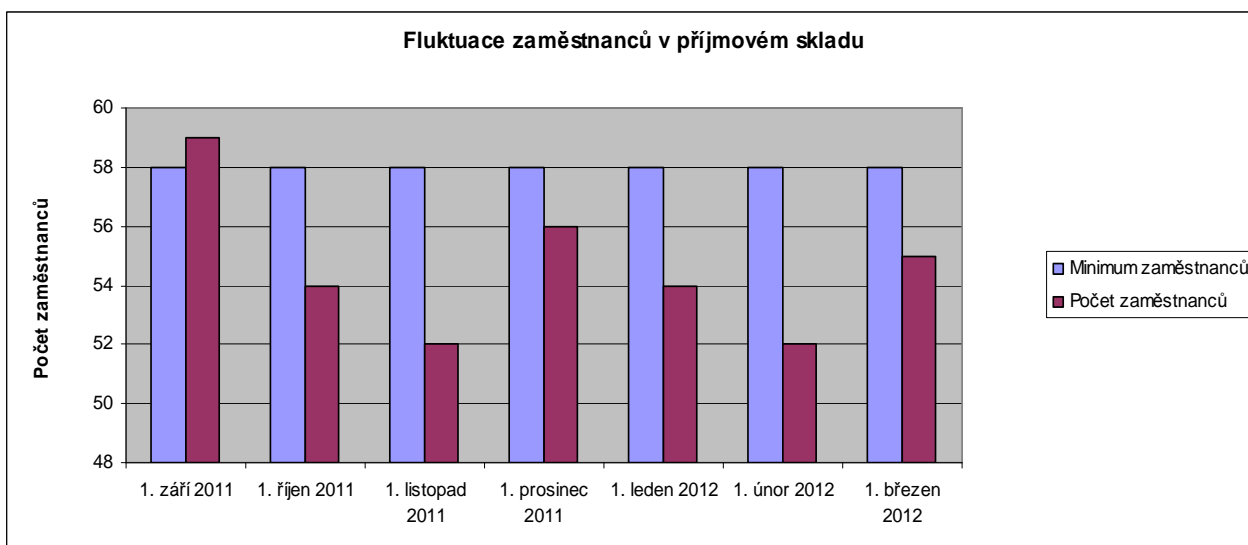
Graf č. 3: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Dalším důvodem, proč jsem se zaměřila na toto pracoviště je jeho proměnlivost v počtu zaměstnanců. Z níže uvedeného grafu Fluktuace zaměstnanců na daném pracovišti je patrné, že v průběhu předešlých měsíců počet zaměstnanců neustále kolísal. V současné době je pro zajištění bezproblémového chodu skladu potřeba 58 zaměstnanců, což je minimum. Nyní je počet pracovníků a tato norma vyrovnaná.

Graf č. 4: Fluktuace zaměstnanců v příjmovém skladu



Zdroj: společnost GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově

Dále v textu budu popisovat organizační strukturu příjmového skladu, tedy jednotlivé pracovní pozice z hlediska jejich povinností, odpovědností a v neposlední řadě vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi nimi a ostatními pracovníky. Pro přehlednost identifikuji každou pracovní pozici nejdříve po personální stránce, dále po stránce odborné a nakonec uvedu potřebné vzdělání zaměstnanců, které je nezbytně nutné pro výkon jejich pracovních činností.

Vedoucí skladu

- *Personální stránka*

Mezi hlavní úkoly vedoucího skladu především patří plánování směn, počtu pracovníků a vedení směn. Zpracovává kvalifikační matice pracovníků skladu, přiděluje úkoly skladníkům, případně dalším pracovníkům určeným pro práci ve skladu. Plánuje školení pro pracovníky skladu a sám se zúčastňuje školení dle plánu školení. Motivuje a podává zaměstnancům zpětnou vazbu ve formě pochval a uznání.

V neposlední řadě také informuje nadřízeného o nedostacích, které ohrožují dovoz materiálu a export výrobků. Vedoucí skladu je podřízen vedoucímu oddělení logistiky (LOG).

- *Odborná stránka*

Vedoucí skladu řídí činnosti skladu a je odpovědný za bezproblémový chod pracoviště. Zná souvislosti základních procesů a jejich nákladovou stránku. Je schopen definovat cíle a priority jednotlivých činností. Řídí příjem i výdej materiálu popř. výrobků. Odpovídá za interní manipulaci s materiálem, za evidování a správnost zadávání dat do programu SAP a odpovídá za kontrolu uváděných údajů na dodacích nebo expedičních dokumentech.

Mezi jeho další úkoly patří vedení skladových pohybů pro příjem a výdej materiálu. Potvrzuje doklady při příjmu materiálu nebo pro vývoz, včetně vedení veškeré dokumentace s tímto související.

Dohlíží a kontroluje správné uskladnění materiálu a dodržování skladovacích předpisů. Dohlíží na čistotu a pořádek ve skladu, včetně dodržování BOZP a na odvoz odpadu dle interních předpisů.

- *Vzdělání*

Vedoucí skladu má střední odborné vzdělání s maturitou a pracovní zkušenosti ve vedení. Mezi jeho zvláštní dovednosti patří znalost německého jazyka slovem i písmem, dále práce s Windows XP, MS Office (Excel, Word, Powerpoint) a SAP R3.

Logistik skladu

- *Personální stránka*

Logistik také zabezpečuje bezproblémový chod skladu v součinnosti s oddělením logistiky (LOG). Koordinuje počet skladových operátorů na směně a jejich pracovní náplň. Mezi další činnosti logistika skladu patří samostatné řízení směny ve skladu, přidělování úkolů spolupracovníkům. Úzce spolupracuje s logisty – disponenty a při zavádění procesů LEAN s oddělením štlhlé výroby (LMS/GPS). Logistik je podřízen vedoucímu skladu, kterého informuje o nedostatecích ohrožující plynulý chod skladu.

- *Odborná stránka*

Řídí a zodpovídá za bezchybný tok materiálu. Odpovídá za kontrolu uváděných údajů na dodacích nebo expedičních dokumentech. Zodpovídá za správné účtování vratných obalů s jednotlivými subjekty.

Vede skladové pohyby pro příjem a výdej materiálu a řeší logistické reklamace. Potvrzuje doklady pro vývoz, včetně vedení veškeré dokumentace související s expedicí. Dohlíží a kontroluje správné uskladnění materiálu a dodržování skladovacích předpisů. Dále se orientuje v obalových jednotkách. Koordinuje nakládky, vykládky a časová okna. Časovým oknem se rozumí určitý časový harmonogram ve kterém přijíždějí kamiony. Dle času příjezdu se zařadí za sebou a čekají na vykládku. Těmito časovými okny by se mělo zamezit prodlevám mezi vykládkou a nakládkou. V době časového okna logistika skladu přijímají materiál a skladový operátoři ho následně zaskladňují do určených pozic.

Dalšími činnostmi logistika je vedení inventury, porady GPQ (krátké, přibližně pětiminutové porady mezi ranní a odpolední směnou).

Logistik skladu je zodpovědný za pravidelné audity.

- *Vzdělání*

Logistik skladu má střední odborné vzdělání s maturitou a pracovní zkušenosti ve vedení.

Vedoucí směny

- *Personální stránka*

Úzce spolupracuje s logistikem skladu při řešení materiálových problémů. Zabezpečuje provoz skladu a rozděluje práci skladovým operátorům. Dohlíží na používání ochranných prostředků zaměstnanci. Informuje svého nadřízeného o nedostacích, které ohrožují plynulý chod skladu. Je podřízen logistikovi skladu.

- *Odborná stránka*

Koordinuje tok materiálu ve skladu podle pokynů logistika skladu. Eviduje materiál, polotovary, hotové výrobky a zabezpečuje jejich přípravu do výroby nebo na export. Orientuje se ve skladu a skladových pozicích. Vedoucí směny je odpovědný za pořádek ve skladu. Dbá na řádné značení obalových jednotek, udržuje značení skladových pozic. Zná předpisy o přebalování materiálu a přípravě náhradních dílů. Při práci ve skladu rozlišuje skladový materiál. V poslední řadě umí manipulovat s vysokozdvihným vozíkem. Dohlíží nad kompletním vybavením skladu (manipulační technika, regály atd.) Účastní se inventury, školení a GPQ.

- *Vzdělání*

Vedoucí směny je vyučen a má jeden rok praxe ve skladovém hospodářství.

Skladový operátor (skladník)

- *Personální stránka*

Úzce spolupracuje s vedoucím směny při řešení materiálových či organizačních záležitostí. Skladový operátor je podřízen vedoucímu směny nebo v jeho nepřítomnosti logistikovi skladu.

- *Odborná stránka*

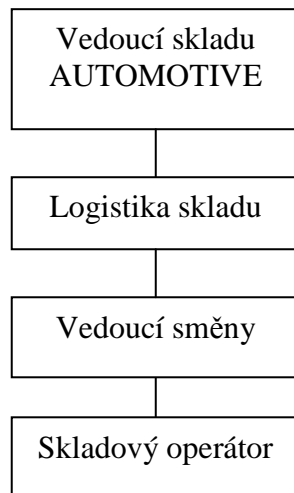
Koordinuje tok materiálu ve skladu podle pokynů logistika skladu. Eviduje materiál, polotovary, hotové výrobky a zabezpečuje jejich přípravu do výroby nebo na export. Orientuje se ve skladu a skladových pozicích. Pro práci na pracovišti umí manipulovat s vysokozdvizným vozíkem. Povinně se účastní inventury, školení a GPQ porad.

- *Vzdělání*

Skladový operátor neboli skladník je vyučen a nemusí mít žádnou praxi.

Organizační struktura příjmového skladu společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. je následující:

Obr. č. 2: Organigram příjmového skladu společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.1 Dotazníkové šetření

K analýze výskytu konfliktů na pracovišti jsem si zvolila metodu dotazníkové šetření, neboť získání dat touto formou není oproti jiným metodám (např. rozhovory, pozorování) finančně ani časově náročné a získaná data se dají celkem přehledně zpracovat. Cílem dotazníkového šetření je zjištění výskytu konfliktů ve skladu Automotive ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově.

Struktura dotazníku:

Úvodem dotazníku jsem oslovila respondenty (zaměstnance) s vysvětlením záměru dotazníku a požádala je o spolupráci s jeho vyplněním. Nejprve jsou v dotazníku uvedeny tři otázky, které poskytují údaje o pohlaví, věku a délce působení ve společnosti. Následně je dotazník rozdělen do tří oblastí. První oblast zjišťuje výskyt konfliktu na pracovišti a úrovně, na kterých ke konfliktu dochází. Další oblast byla zaměřena na nejčastější příčiny konfliktu a jeho důsledky. Poslední, třetí část dotazníku zjišťovala postoj organizace ke zvládání konfliktů. Dotazník, který je anonymní, obsahoval uzavřené otázky. V otázkách 6, 7 a 8 respondenti vybírali tři nejčastější odpovědi, také zde mohli vyjádřit jinou odpověď, která nebyla zahrnuta v možnostech. Dotazovanými byli skladoví operátoři a vedoucí směn příjmového skladu.

Sběr dat:

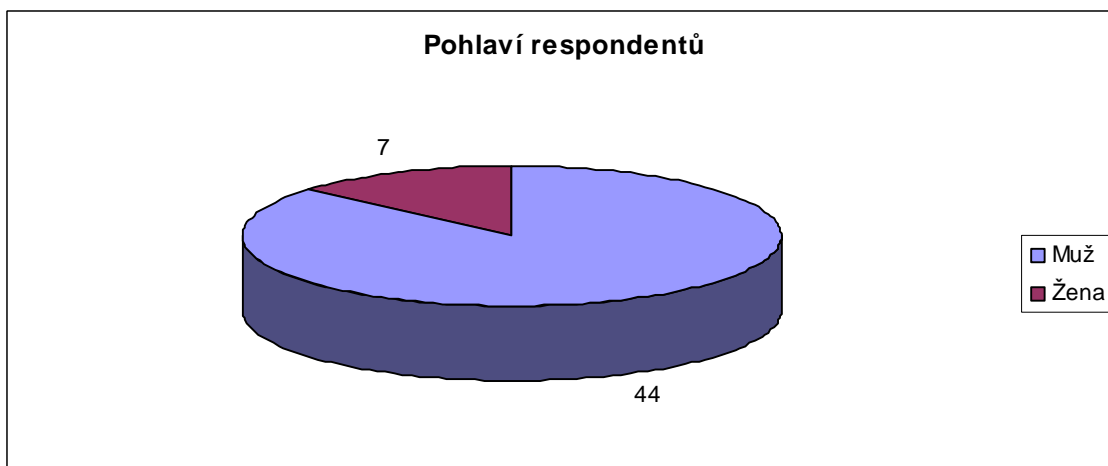
Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Jeho předání zaměstnancům proběhlo při pravidelné poradě společně s rozdáváním výplatních pásek, čímž bylo zajištěno, že každý z přítomných obdržel jeden dotazník. Na samotné vyplnění byly vyhrazeny tři dny, které se protáhly na celý pracovní týden. Během těchto dnů jsem si dotazníky postupně sama vybírala při pravidelných poradách.

Z celkového počtu 58 vydaných dotazníků se vrátilo 51 dobrovolně vyplněných. Návratnost dotazníků je téměř 88%, což je tedy poměrně vysoké procento vzhledem k dobrovolnosti vyplnění. Vzor dotazníku je uveden v příloze B.

6.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 7 žen (14%), které jsou ve skladu zaměstnány a 44 mužů (86%).

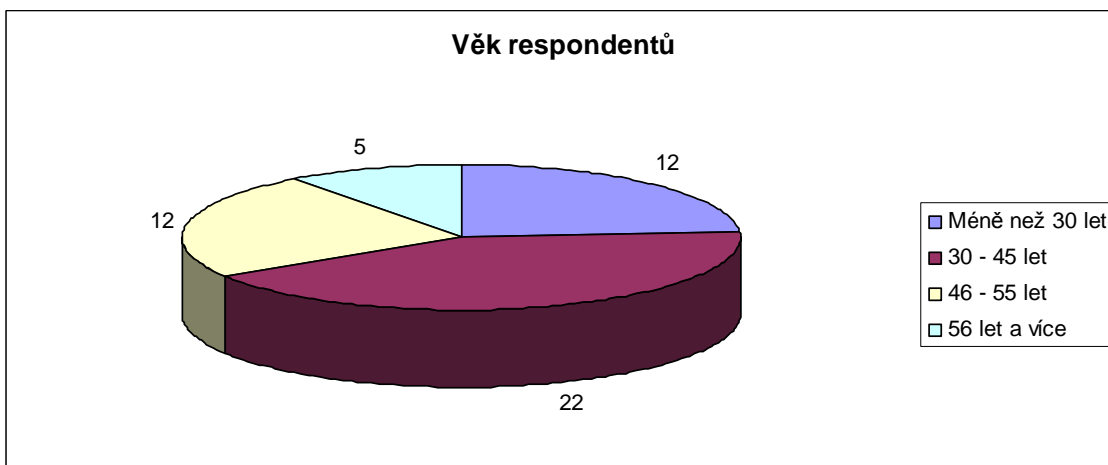
Graf č. 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Věkové složení respondentů je rozmanité. 22 z dotázaných je ve věku 30 – 45 let, což tvoří 42%. Skupiny, ve věku méně než 30 let a 46 – 55 let jsou zastoupeny stejným počtem a to 12 (24%) respondenty. Pouze 5 (10%) pracovníků spadá do skupiny 56 let a více.

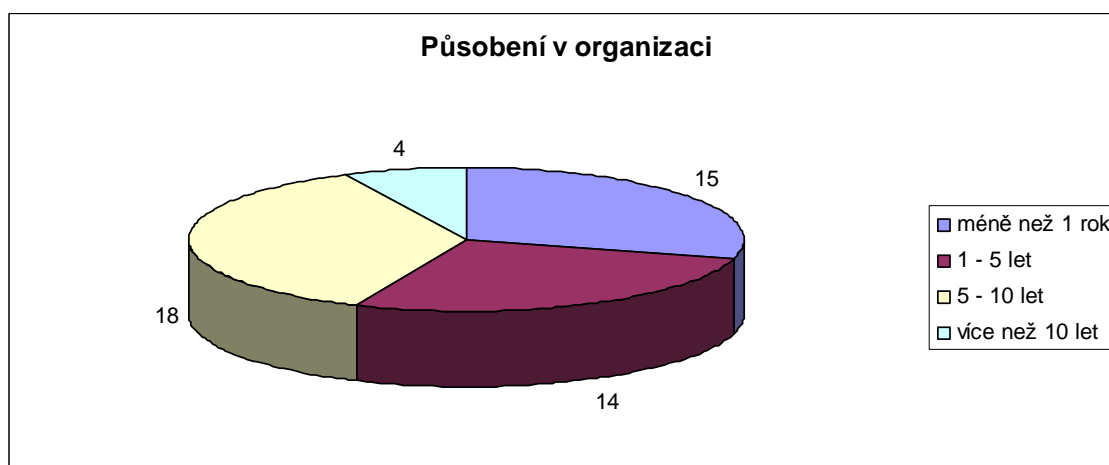
Graf č. 6: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Nejvíce, tedy 18 (37%) zaměstnanců z celkového počtu dotázaných pracuje v organizaci 5 – 10 let. Méně než 1 rok je zaměstnáno 15 (29%) zaměstnanců. Další v pořadí je skupina zaměstnanců v intervalu 1 – 5 let, kterou tvoří 14 (27%) dotázaných. Pouze 4 (7%) z celkových dotázaných společnost zaměstnává více než 10 let.

Graf č. 7: Působení v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

6.1.2 Zpracování výsledků

Získaná data byla zpracována použitím programu MS Excel, kde byly zaznamenány jednotlivé četnosti odpovědí do předem připravených buněk. Pro snadné sčítání údajů v polích programu jsem používala funkci suma. Dále se z těchto údajů sestavily výšečové grafy.

6.1.3 Vyhodnocení průzkumu

Tato kapitola se bude zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření. Výsledky budou členěny podle tří zkoumaných oblastí. Po vyhodnocení dotazníků bude následovat shrnutí jednotlivých oblastí a celá kapitola bude uzavřena návrhy možných řešení pro zvládnutí konfliktů v organizaci.

Otázka č. 1: Setkali jste se někdy osobně s konfliktem na pracovišti?

46 (89%) respondentů odpovědělo ano. Pouze 5 (11%) uvedlo, že se nesetkali s konfliktem na pracovišti.

Graf č. 8: Existence konfliktu na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Je nutné uvést, že pouze jeden zaměstnanec, který působí v organizaci déle než rok se nikdy nesetkal s konfliktem. Čtyři z pěti zaměstnanců, kteří doposud nezaznamenali žádný konflikt, působí v organizaci kratší dobu než 1 rok.

Graf č. 9: Působení v organizaci u respondentů, kteří se nesetkali s konfliktem

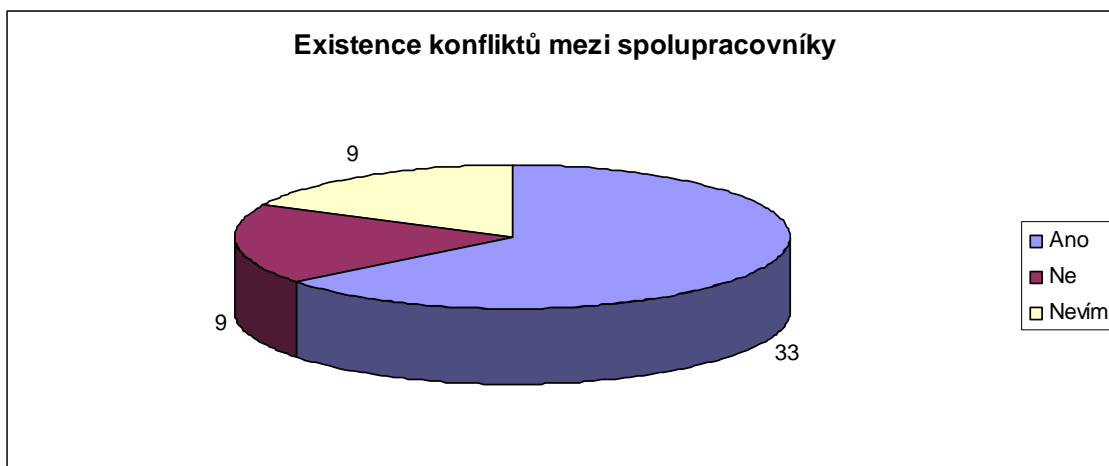


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 2: Dochází mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti ke konfliktům?

33 (64%) dotázaných odpovědělo, že mezi spolupracovníky ke konfliktům dochází. Zbytek respondentů odpovědělo na další dvě možnosti ve stejném poměru. 9 (18%) si myslí, že nedochází ke konfliktům mezi kolegy a stejný počet dotázaných nevědí o konfliktech mezi spolupracovníky na pracovišti.

Graf č. 10: Existence konfliktů mezi spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 3: Vyskytují se konflikty mezi Vámi a kolegy z druhé směny?

Výsledek je téměř vyrovnaný. 25 (49%) z dotazovaných uvedlo, že dochází ke konfliktům mezi kolegy z obou směn navzájem a 26 (51%) odpovědělo záporně.

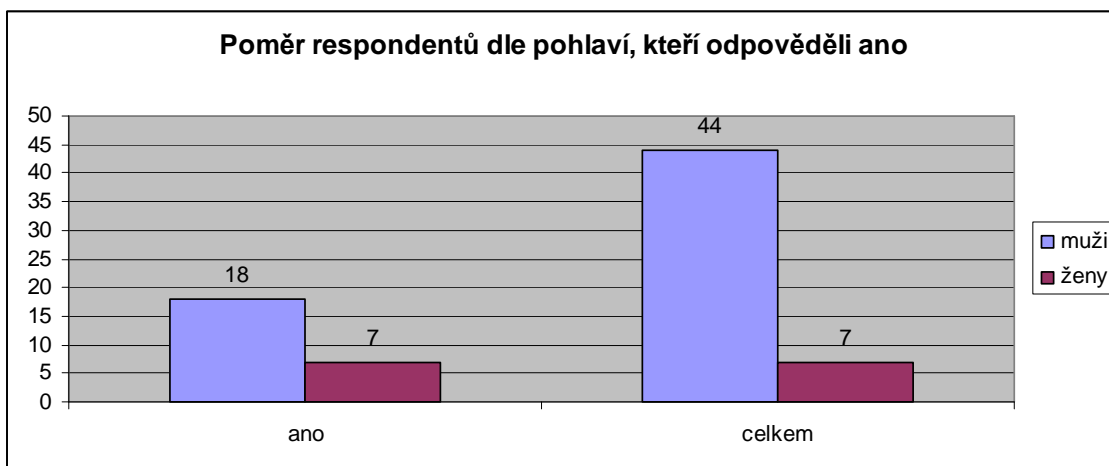
Graf č. 11: Existence konfliktů mezi směny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Na níže uvedeném grafu je možné vidět, že všech 7 žen, které pracují ve skladu příjmu odpovědělo, že mezi nimi a kolegy z druhé směny dochází ke konfliktům. Pro lepší přehlednost tohoto grafu jsem zvolila typ sloupcový.

Graf č. 12: Poměr respondentů dle pohlaví, kteří odpověděli ano



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 4: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

29 (57%) dotázaných uvedlo, že nedochází mezi nimi a nadřízenými ke konfliktům a 22 (43%) odpovědělo, že se konflikty mezi nimi a nadřízenými vyskytují.

Graf č. 13: Existence konfliktu mezi podřízeným a nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 5: Dochází ke konfliktům i mezi nadřízenými navzájem?

29 (57%) ze všech dotázaných odpovědělo, že neví, zda k tomuto typu konfliktu vůbec dochází. Odpověď ano označilo 20 (39%) zaměstnanců skladu a pouze 2 (4%) další zaměstnanci uvedli, že se konflikty mezi nadřízenými nevyskytují.

Graf č. 14: Existence konfliktů mezi nadřízenými

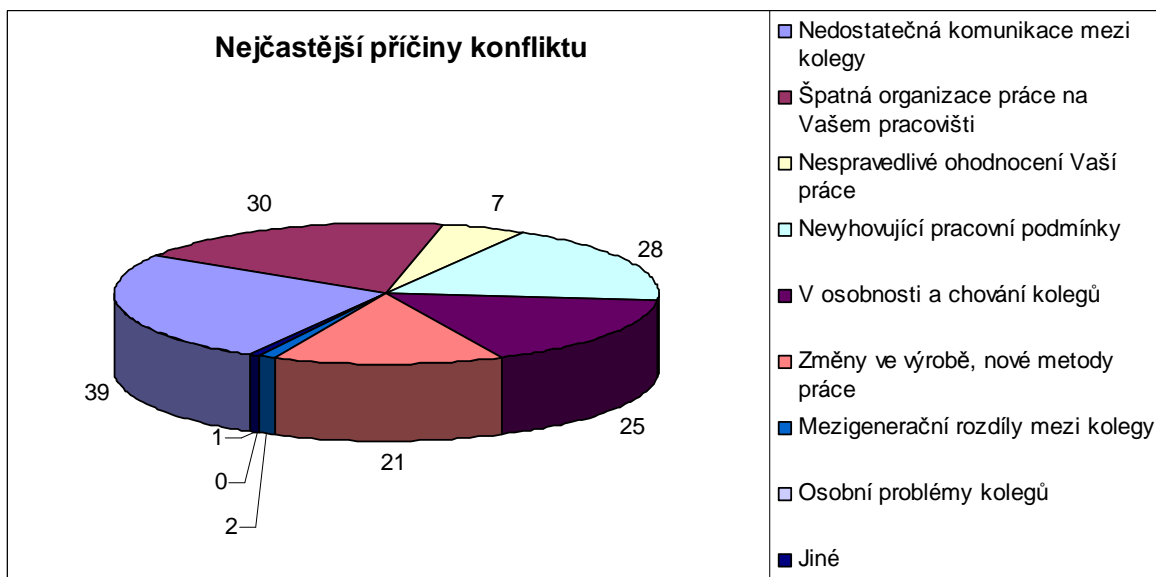


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 6: Označte 3 nejčastější příčiny, které podle Vás vyvolávají konflikt

Nejčastější příčinou, která vyvolává konflikt je nedostatečná komunikace mezi kolegy, která byla označena 39krát. Jako druhou nejčastější příčinu konfliktu na pracovišti respondenti označili špatnou organizaci práce a to 30krát. Třetí nejčastější příčinou konfliktu jsou nevyhovující pracovní podmínky, které byly v dotazníku označeny 28krát. Zato nespravedlivé ohodnocení práce se v dotazníkovém šetření objevilo pouze 7krát. Jeden z respondentů napsal, že nemůže posoudit příčiny konfliktu, neboť žádnou konfliktní situaci doposud nezažil.

Graf č. 15: Nejčastější příčiny konfliktu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 7: Zaznamenali jste někdy pozitivní vlivy konfliktu na Vás či na celé Vaše pracoviště?

Odpovědi byly téměř vyrovnané. 26 (51%) z 51 dotazovaných odpovědělo záporně a 25 (49%) zaměstnanců odpovědělo kladně a to, že zaznamenali pozitivní vlivy konfliktu.

Graf č. 16: Existence pozitivních vlivů konfliktu



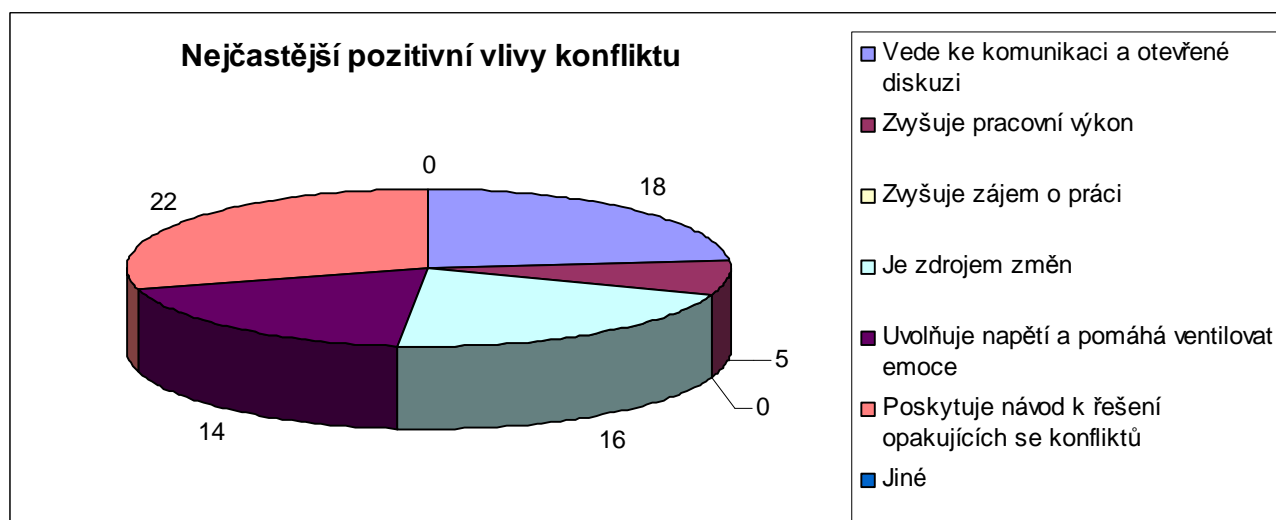
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Respondenti, jejichž odpověď zněla ano, měli označit 3 nejčastější pozitivní vlivy, které dosud zaznamenali na sobě nebo na svém pracovišti. Nejčastějším pozitivním vlivem podle zaměstnanců je, že konflikt poskytuje návod k řešení opakujících se konfliktů, tato možnost byla označena 22krát.

Druhým nejčastějším pozitivním vlivem je, že konflikt vede ke komunikaci a otevřené diskuzi, což bylo označeno 18krát.

Třetím nejčastějším pozitivním vlivem byla, 16krát označena možnost, že konflikt je zdrojem změny. Nikdo neoznačil, že konflikt zvyšuje zájem o práci.

Graf č. 17: Nejčastější pozitivní vlivy konfliktu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 8: Jaké negativní vlivy má konflikt na Vás a Vaše pracoviště?

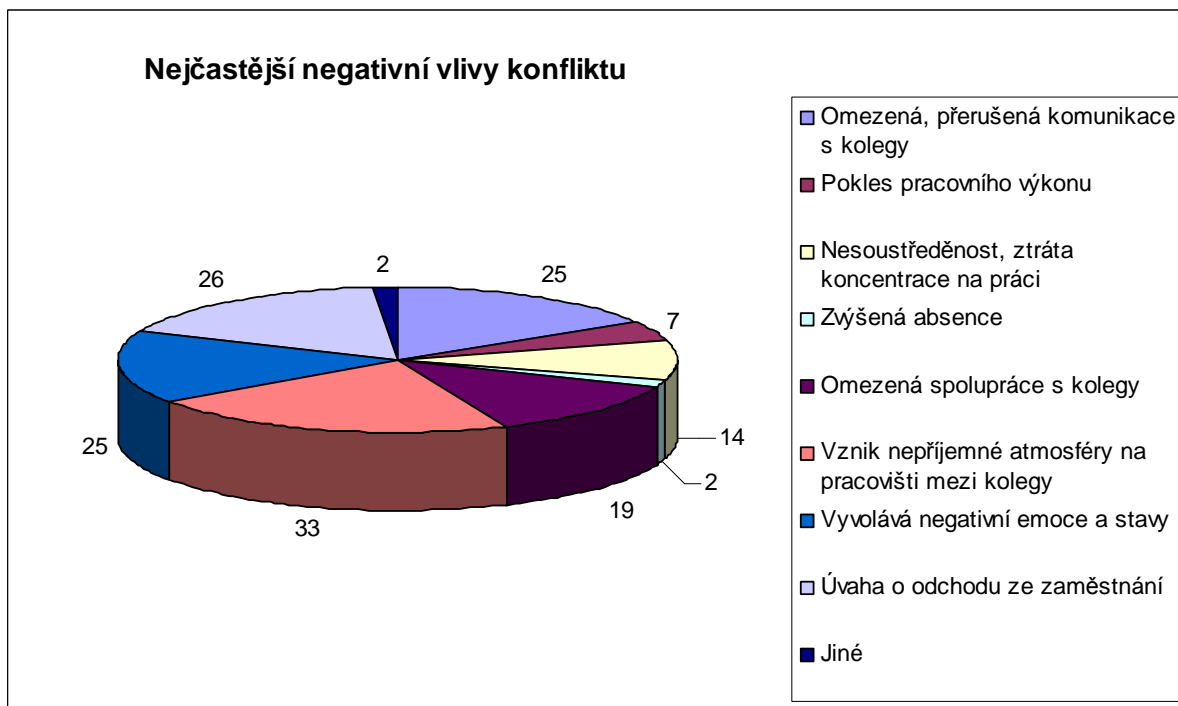
Opět respondenti vybírali 3 nejčastější negativní vlivy ze všech možností. Z několika možností je jako nejčastějším negativním vlivem vybrán a to 33krát (22%) vznik nepříjemné atmosféry na pracovišti.

Druhým nejčastějším negativním vlivem a hlavně velmi závažným důsledkem konfliktu je, že zaměstnanci po konfliktu uvažují o odchodu ze zaměstnání. Tato možnost byla označena celkem 26krát.

Jako třetí negativní vliv byla 25krát označena omezená, přerušovaná komunikace s kolegy a vyvolávání negativních emocí a stavů. Respondenti měli i u této otázky možnost

napsat jiné negativní vlivy konfliktu. Jeden dotázaný svými slovy napsal jako negativní vliv fatální ztrátu důvěry a respektu k řídicím složkám a jiný dotázaný uvedl, že nemůže posoudit, jelikož se do konfliktu na jeho pracovišti nedostal.

Graf č. 18: Nejčastější negativní vlivy konfliktu



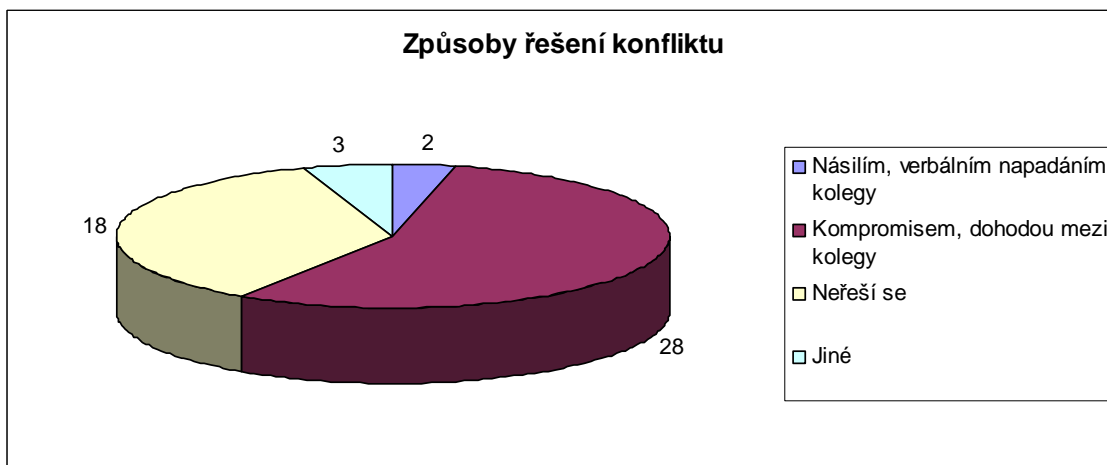
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 9: Jakými způsoby se řeší konflikty?

Z celkového počtu dotázaných zaměstnanců jich 28 uvedlo jako řešení konfliktu kompromis neboli vzájemnou dohodu mezi kolegy. Oproti tomu 18 zaměstnanců uvedlo, že konflikty se vůbec neřeší. 3 zaměstnanci uvedli jiné způsoby řešení konfliktu v organizaci než měli na výběr. Z toho dva napsali, že konflikty se také řeší tím, že účastník konfliktu přechází nebo je přesunut na jinou směnu. Jeden zaměstnanec do dotazníku zaznamenal, že konflikty se stejně nevyřeší a proto si je nechává pro sebe.

2 respondenti, že se konflikty řeší násilím a verbálním napadáním kolegy.

Graf č. 19: Způsoby řešení konfliktu

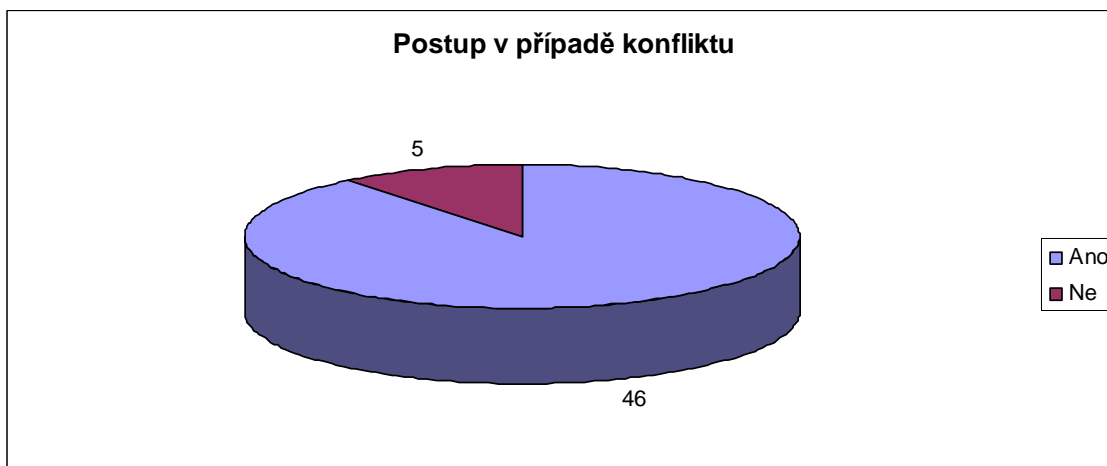


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 10: Víte, jak postupovat v případě konfliktu?

Naprostá většina, přesně 46 respondentů, pouze 5 (11%) respondentů uvedlo, že neví jak postupovat v takovéto situaci, když konflikt nastane.

Graf č. 20: Postup v případě konfliktu

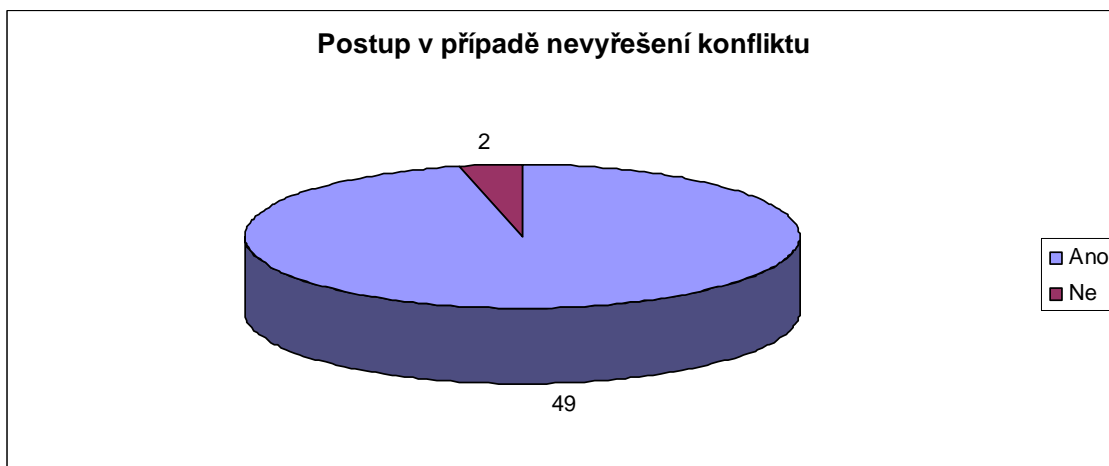


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 11: Víte, na koho se obrátit v případě, kdy nejste sami schopni vyřešit konflikt?

Jak z níže uvedeného grafu vyplývá, tak většina zaměstnanců 49 (96%) ví na koho se obrátit v případě konfliktu a pouze 2 z dotázaných odpovědělo ne.

Graf č. 21: Postup v případě nevyřešení konfliktu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 12: Absolvovali jste školení, jak zvládat konflikty na pracovišti?

Další bod dotazníku se zabývá školením zaměstnanců na dané téma pracovních konfliktů. Jen 9 (18%) respondentů odpovědělo na otázku ano. Naopak 42 (82%) respondentů neprošlo žádným školením pro zvládání konfliktů.

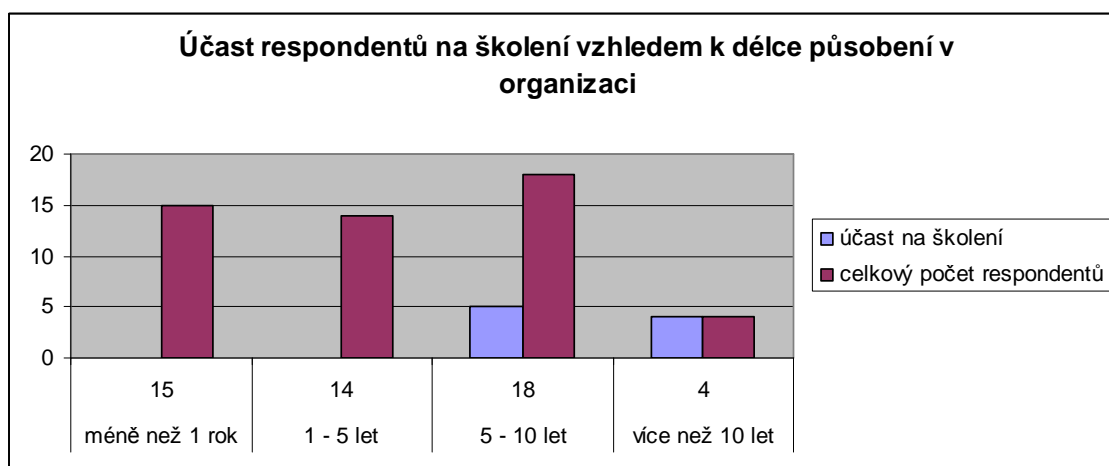
Graf č. 22: Školení pro zvládání konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

5 zaměstnanců, kteří pracují v organizaci 5 – 10 let a další 4 zaměstnanci pracující v organizaci více než 10 let uvedli, že byli proškoleni. Pracovníci, kteří pracují v organizaci v intervalu 1 – 5 let nebo méně doposud žádné školení neabsolvovali. Pro lepší přehlednost tohoto grafu jsem zvolila typ sloupcový.

Graf č. 23: Účast respondentů na školení vzhledem k délce působení v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 13: Má organizace zpracovaný postup k řešení konfliktů?

Z výsledků dotazníků vyplývá, že 38 (75%) zaměstnanců vůbec neví, zda organizace má zpracovaný postup k řešení konfliktů. 9 (18%) respondentů uvedlo, že organizace nemá vypracovaný žádný postup jak konflikty řešit a 4 (7%) zaměstnanci na otázku odpověděli kladně.

Graf č. 24: Přístup organizace ke konfliktům



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 14: Je ve Vaší organizaci konflikt vnímán jako příležitost ke změně?

13 (25%) zaměstnanců v organizaci vnímají konflikt jako zdroj ke změně. Celkem 22 (43%) odpovědělo na výše uvedenou otázku neví. Zbylá část, 16 (32%) zaměstnanců je přesvědčena, že konflikt není brán jako příležitost ke změně ve firmě.

Graf č. 25: Konflikt jako zdroj změny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

6.1.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdělen do tří oblastí. První oblast byla zaměřena na výskyt konfliktů ve skladu příjmu ve společnosti. Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci se osobně setkali s konfliktem na pracovišti. Z otázek na toto téma vyplynulo, že dochází spíše k intraskupinovému konfliktu mezi kolegy na jedné směně, než ke konfliktu mezi směny navzájem. Avšak všech sedm žen uvedlo, že mezi nimi a kolegy nebo kolegyněmi z druhé směny ke konfliktům dochází. Zda se vyskytují konflikty mezi nadřízenými navzájem, více než 50% zaměstnanců neví.

V druhé oblasti zabývající se příčinami a důsledky konfliktu bylo zjištěno, že nejčastější příčinou konfliktu je nedostatečná komunikace mezi kolegy. Dalšími nejčastějšími příčinami vzniku konfliktu jsou organizace práce a pracovní podmínky na pracovišti.

Tato oblast byla dále zaměřena na zjištění pozitivní i negativních důsledků pracovních konfliktů. Téměř polovina dotázaných uvedla, že konflikt nemá žádné pozitivní důsledky.

Druhá polovina dotázaných zaznamenala, že konflikt je především návodem pro řešení opakujících se problémů. U negativních důsledků konfliktu byly odpovědi hodně odlišné. Nejčastějším negativním důsledkem je vznik nepříjemné atmosféry na pracovišti mezi kolegy. Ovšem jako nejkritičtější bodem v celém dotazníku bych shledala odpovědi zaměstnanců, kteří uvažují o odchodu ze zaměstnání kvůli konfliktu na pracovišti.

Poslední skupina otázek týkající se postoje organizace při řešení konfliktů vyšla převážně kladně. Většina zaměstnanců ví, jak mají jednat v případě vzniku konfliktu popřípadě jak postupovat a na koho se obrátit s jeho vyřešením. Odlišnosti v dotazníkovém šetření vznikají u otázky proškolení zaměstnanců z hlediska konfliktů na pracovišti, kde pracovníci s dobou zaměstnání v intervalu 5 – 10 let a více uvedli ano, a zaměstnanci s kratší dobou působení v organizaci doposud žádné školení neabsolvovali.

7 Návrhy možných řešení pro zvládání konfliktů v organizaci

Návrhy na zlepšení zvládání konfliktů v organizaci vyplývají především z provedeného vyhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově.

7.1 Školení pro zaměstnance

Školení na téma řešení konfliktů v komunikaci by se zúčastnili povinně zejména logistickí skladu a vedoucí směn. Účast skladových operátorů by byla dobrovolná. Školení by bylo zajištěno externí agenturou přímo v prostorách společnosti.

Náplň školení

Rozpoznání nastávajícího konfliktu. Jak předcházet konfliktu a hlavně jak v praxi přistupovat k jeho řešení.

Odpovědnost za realizaci školení

Za naplánování školícího kurzu je zodpovědný vedoucí skladu. Návrh předkládá k dalšímu projednání personálnímu oddělení, ovšem konečné rozhodnutí o uskutečnění školení má ředitel společnosti.

Společnosti bych doporučila kurz Řešení konfliktů v komunikaci, který poskytuje vzdělávací agentura EDUX, s.r.o., je ovšem určen nejen řídicím pracovníkům, manažerům apod., ale všem, kteří ve svém zaměstnání potřebují ovládat zásady efektivní komunikace a umění předcházet (nejen pracovním) konfliktům. Školení by prováděl profesionální lektor se specializací na komunikaci. Obsahem 8 hodinového kurzu je:

- Co je spor a co konflikt, vznik konfliktu, příčiny a (pozitivní a negativní) důsledky,
- Typologie konfliktů,
- Analýza osobního stylu komunikace v konfliktních situacích a možnosti rozvoje,
- Různé strategie pro řešení konfliktů,

- Využití principů asertivní komunikace pro prevenci konfliktů,
- Komunikace při konfliktních situacích – vyjednávání,
- Praktická řešení modelových a reálných situací formou videotréninku a cvičení.

Náklady na školení

Školení by se zúčastnilo celkem 9 zaměstnanců skladu a to na pozicích vedoucí směn a logistickí skladu. Cena kurzu je 1620 Kč na osobu. Školení by celkem činilo 14 580 Kč pro devět osob.

Celý program je zakončený zpětnou vazbou účastníků školení, kteří na závěr obdrží Osvědčení o absolvování kurzu.

Tab. č. 1: Souhrnné informace o školení

Odpovědnost za přípravu	Vedoucí skladu
Odpovědnost za realizaci	Personální oddělení
Konečné schválení	Ředitel společnosti
Název školení	Řešení konfliktů v komunikaci
Počet účastníků	9
Místo konání	Tachov
Termín konání	22.6.2012
Rozsah	8 hodin
Cena na osobu	1 620 Kč
Cena celkem (9 osob)	14 580 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Mzdové náklady pro společnost jsou po dobu školení mnohem vyšší. V průběhu školení zaměstnanců musí být pověřeni jiní pracovníci s odpovídajícími pravomocemi, kteří zastoupí pracovní pozice školících se zaměstnanců. Z hlediska citlivých údajů o výši platu nelze sestavit podrobný popis celkových nákladů společnosti.

7.2 Schránky na připomínky

Jedna schránka na stížnosti je v organizaci zřízena, která je umístěna při vstupu do výroby. Při jichž zmíněných poradách GPQ by se měly mimo jiné řešit problémy a konflikty vzniklé na pracovišti.

Účel umístění více schránek v organizaci

Jelikož pro mnohé zaměstnance je nevyhovující konflikty řešit na GPQ poradách před ostatními pracovníky, kterých se mnohdy konflikt ani netýká, raději ho neřeší vůbec. Tomu by se mohlo zamezit zavedením více schránek na stížnosti pro každé oddělení, které je v organizaci.

Odpovědnost za realizaci schránek

Personální oddělení s oddělením nákupu, by bylo odpovědné za pořízení osmi nových schránek na stížnosti. Personální oddělení poté podá požadavek na umístění schránek do každého oddělení vedoucímu oddělení údržby, který tento úkon zadá svým podřízeným pracovníkům.

Ve chvíli, kdy budou schránky na stížnosti umístěny na svá místa, vedoucí oddělení informují pracovníky o významu těchto schránek.

Náklady na pořízení schránek

Náklady na pořízení schránek budou ve výši pořizovací schránky, která již v organizaci funguje.

Tab. č. 2: Náklady na pořízení schránek

Položka	Cena
Cena 1 schránky	590 Kč
Náklady celkem (8 schránek)	4 720 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

7.3 Vyhrazení místa pro stravování zaměstnanců na pracovišti

V organizaci mají zaměstnanci možnost se stravovat v jídelně, kde funguje i kantýna. Poměrně velkou vzdáleností jídelny od příjmového skladu je zapříčiněno, že mnozí ze zaměstnanců skladu si nosí jídlo z domova s sebou.

Odpovědnost za vyhrazení stravovacího místa

Vedoucí skladu musí zanalyzovat pracoviště příjmového skladu a posléze najít nejvhodnější místo pro stravování zaměstnanců. Toto místo by mohlo mít i jiné využití, např. pro různé porady (GPQ atd.).

Tento návrh je dále postoupen k prozkoumání vedoucímu oddělení logistiky (LOG) a personálnímu oddělení. Nakonec musí být návrh schválen ředitelem společnosti.

Náklady na realizaci stravovacího místa

Pro zajištění bezproblémové a pohodlného stravování zaměstnanců se tento určený prostor musí opatřit nejnütnějším vybavením.

V době svačin nemohou všichni zaměstnanci najednou odejít z pracoviště. Musí se všichni postupně prostřídát, aby se neohrozil plynulý chod skladu. Z tohoto důvodu se odvíjí vybavení prostoru pro stravování.

Tab. č. 3: Náklady na vybavení prostoru pro stravování

Položka	Cena za 1 kus	Cena celkem
Stůl (2 kusy)	4 000 Kč	8 000 Kč
Stolek (1 kus)	1 900 Kč	1 900 Kč
Židle (10 kusů)	250 Kč	2 500 Kč
Mikrovlňka (1 kus)	2 000 Kč	2 000 Kč
Rychlovarná konvice (1 kus)	500 Kč	500 Kč
Náklady celkem		14 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Celkové náklady na vybavení jsou 14 900Kč. Menší stolek by sloužil na umístění rychlovarné konvice a mikrovlnky.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat výskyt konfliktů na konkrétním pracovišti včetně posouzení jejích příčin a dopadů ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově. Na základě dotazníkového šetření navrhnout možná opatření pro zvládnutí konfliktů v organizaci.

V první kapitole teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, jako je konflikt, typy konfliktu, ale také fáze konfliktu a jak konfliktu předcházet. V druhé kapitole jsou popsány příčiny vyvolávající konflikt a ve třetí kapitole jeho pozitivní i negativní důsledky. Další kapitola obsahuje možné styly řešení konfliktu. Pátá kapitola uvádí základní údaje o společnosti, její historii i současnost a popisuje organizační strukturu celé společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Další kapitola je zaměřena na charakteristiku příjmového skladu Automotive ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o., neboť na tomto pracovišti, které je jedním z nejdůležitějších útvarů podniku se v posledních měsících objevovala vyšší fluktuace zaměstnanců. Pro průzkum na tomto pracovišti byl vytvořen dotazník, který byl zaměřen na tři oblasti.

Vyhodnocení dotazníku přineslo poznatky o problémech v oblasti intraskupinového konfliktu, které se vyskytují mezi kolegy na jedné směně. Avšak všech sedm žen, které jsou na tomto pracovišti zaměstnány uvedly, že dochází ke konfliktům mezi nimi a kolegy z druhé směny.

Nejzajímavějším poznatkem z dotazníku je zjištění, že pouze 7krát zaměstnanci uvedli jako příčinu konfliktu nespravedlivé ohodnocení jejich práce. Naopak nejzávažnějším bodem dotazníku bylo zjištění, že zaměstnanci uvažují o odchodu ze zaměstnání, což je druhým nejčastějším negativním důsledkem konfliktu.

Poslední kapitola na základě zjištěných informací navrhuje určitá možná řešení pro zvládnutí konfliktů v organizaci.

Seznam grafů

- Graf č. 1: Rozložení zaměstnanců skladu dle pohlaví
- Graf č. 2 : Věkové složení zaměstnanců skladu
- Graf č. 3: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání
- Graf č. 4: Fluktuace zaměstnanců v příjmovém skladu
- Graf č. 5: Pohlaví respondentů
- Graf č. 6: Věk respondentů
- Graf č. 7: Působení v organizaci
- Graf č. 8: Existence konfliktu na pracovišti
- Graf č. 9: Působení v organizaci u respondentů, kteří se nesetkali s konfliktem
- Graf č. 10: Existence konfliktů mezi spolupracovníky
- Graf č. 11: Existence konfliktů mezi směny
- Graf č. 12: Poměr respondentů dle pohlaví, kteří odpověděli ano
- Graf č. 13: Existence konfliktu mezi podřízeným a nadřízeným
- Graf č. 14: Existence konfliktů mezi nadřízenými
- Graf č. 15: Nejčastější příčiny konfliktu
- Graf č. 16: Existence pozitivních vlivů konfliktu
- Graf č. 17: Nejčastější pozitivní vlivy konfliktu
- Graf č. 18: Nejčastější negativní vlivy konfliktu
- Graf č. 19: Způsoby řešení konfliktu
- Graf č. 20: Postup v případě konfliktu
- Graf č. 21: Postup v případě nevyřešení konfliktu
- Graf č. 22: Školení pro zvládání konfliktů
- Graf č. 23: Účast respondentů na školení vzhledem k délce působení v organizaci
- Graf č. 24: Přístup organizace ke konfliktům
- Graf č. 25: Konflikt jako zdroj změny

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Souhrnné informace o školení

Tab. č. 2: Náklady na pořízení schránek

Tab. č. 3: Náklady na vybavení prostoru pro stravování

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Celosvětové působení společnosti GRAMMER

Obr. č. 2: Organigram příjmového skladu společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Organigram společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

Příloha B: Vzor dotazníku

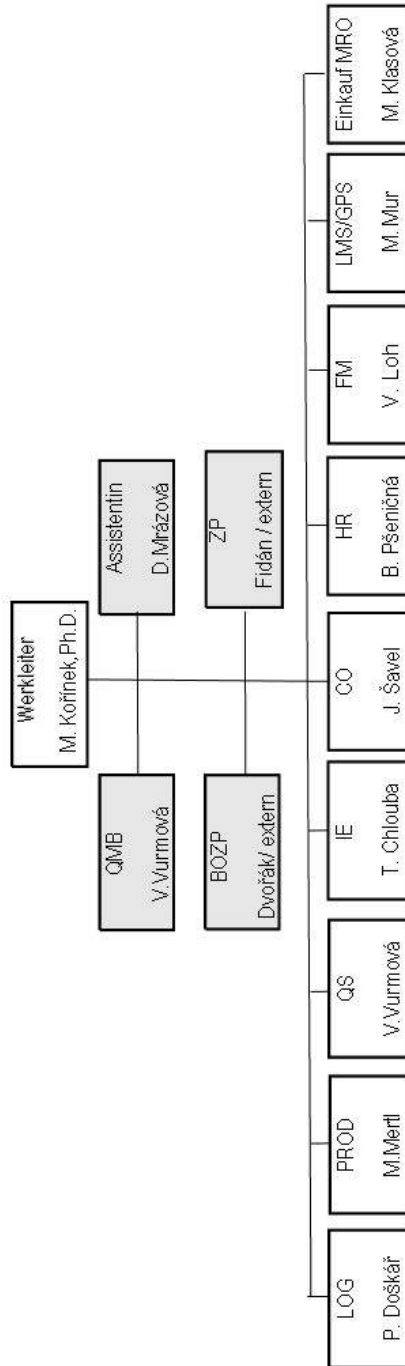
Seznam literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Slaný: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-15-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0384-X
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9

Příloha A: Organigram společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.



ORGANIGRAM MANAGEMENT



Prepared by: D. Mrázová	Date: 2.1.2012
Checked by: B. Pšeničná	Date: 2.1.2012
Approved by: M. Kořínek	Date: 2.1.2012

Příloha B: Vzor dotazníku

Vážení respondenti,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, zabývající se tématem pracovních konfliktů. Odpovědi, které uvedete, budou sloužit pro zpracování bakalářské práce a pro interní potřebu společnosti. Ujišťuji Vás, že tento výzkum je anonymní. Snažte se prosím odpovídat co možná nejupřímněji.

Při vyplňování dotazníku označte křížkem vždy jednu odpověď. U otázek 6, 7, 8 vyberte a označte tři nejčastější odpovědi.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Pohlaví	Věk	Vaše působení v organizaci
<input type="checkbox"/> Žena	<input type="checkbox"/> méně než 30 let	<input type="checkbox"/> méně než 1 rok
<input type="checkbox"/> Muž	<input type="checkbox"/> 30 – 45 let	<input type="checkbox"/> 1 – 5 let
	<input type="checkbox"/> 46 – 55 let	<input type="checkbox"/> 5 – 10 let
	<input type="checkbox"/> 56 let a více	<input type="checkbox"/> více než 10 let

Otázka 1: Setkali jste se někdy osobně s konfliktem na pracovišti?

Ano Ne

Otázka 2: Dochází mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti ke konfliktům?

Ano Ne Nevím

Otázka 3: Vyskytují se konflikty mezi Vámi a kolegy z druhé směny?

Ano Ne

Otázka 4: Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

Ano Ne

Otázka 5: Dochází ke konfliktům i mezi nadřízenými navzájem?

Ano Ne Nevím

Otázka 6: Označte 3 nejčastější příčiny, které podle Vás vyvolávají konflikt

- Nedostatečná komunikace mezi kolegy
- Špatná organizace práce na Vašem pracovišti
- Nespravedlivé ohodnocení Vaší práce
- Nevyhovující pracovní podmínky
- V osobnosti a chování kolegů
- Změny ve výrobě, nové metody práce
- Mezigenerační rozdíly mezi kolegy
- Osobní problémy kolegů
- Jiné, uveďte:

.....
.....

Otázka 7: Zaznamenali jste někdy pozitivní vlivy konfliktu na Vás či na celé Vaše pracoviště?

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděli ano, označte 3 nejčastější pozitivní vlivy

- Vede ke komunikaci a otevřené diskuzi
- Zvyšuje pracovní výkon
- Zvyšuje zájem o práci
- Je zdrojem změn
- Uvolňuje napětí a pomáhá ventilovat emoce
- Poskytuje návod k řešení opakujících se konfliktů
- Jiné, uveďte:

.....
.....

Otázka 8: Jaké negativní vlivy má konflikt na Vás a Vaše pracoviště?

Označte 3 nejčastější negativní vlivy

- Omezená, přerušovaná komunikace s kolegy
- Pokles pracovního výkonu
- Nesoustředěnost, ztráta koncentrace na práci
- Zvýšená absence

- Omezená spolupráce s kolegy
- Vznik nepříjemné atmosféry na pracovišti mezi kolegy
- Vyvolává negativní emoce a stavy
- Úvaha o odchodu ze zaměstnání
- Jiné, uveďte:

.....
.....

Otázka 9: Jakými způsoby se řeší konflikty?

- Násilím, verbálním napadáním kolegy
- Kompromisem, dohodou mezi kolegy
- Neřeší se
- Jiné, uveďte:

.....
.....

Otázka 10: Víte, jak postupovat v případě konfliktu?

- Ano
- Ne

Otázka 11: Víte, na koho se obrátit v případě, kdy nejste sami schopni vyřešit konflikt?

- Ano
- Ne

Otázka 12: Absolvovali jste školení, jak zvládat konflikty na pracovišti?

- Ano
- Ne

Otázka 13: Má organizace zpracovaný postup k řešení konfliktů?

- Ano
- Ne
- Nevím

Otázka 14: Je ve Vaší organizaci konflikt vnímán jako příležitost ke změně?

- Ano
- Ne
- Nevím

Abstrakt

PÁNKOVÁ, P. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*, Bakalářská práce.

Cheb: Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 56 s., 2012

Klíčová slova: pracovní konflikt, příčiny konfliktu, pozitivní a negativní důsledky konfliktu

Náplní teoretické části bakalářské práce je vymezení základních pojmů, jako je konflikt, typy konfliktu, příčiny a důsledky konfliktu na pracovišti. Cílem praktické části je analyzovat výskyt konfliktů na konkrétním pracovišti včetně posouzení jejích příčin a dopadů ve společnosti GRAMMER CZ, s.r.o. v Tachově. Analýza výskytu je provedena na základě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na tři oblasti. Dále práce obsahuje shrnutí údajů z dotazníku. Na základě těchto zjištěných informací jsou navržena možná řešení pro zvládnutí konfliktů v organizaci.

Abstract

PÁNKOVÁ, P. *Types of conflicts and their causes in the organization*, Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 56 p., 2012

Key words: labor conflict, causes of conflict, positive and negative consequences of conflict

There is a definition of basic concepts such as conflict, conflict types, causes and consequences of the conflict in the workplace in the first part of this work. The aim of the work is to analyze the occurrence of conflicts in the workplace, including specific assessment of its causes and effects in the studied company, Grammer CZ, s.r.o. Tachov. Analysis of incidence is performed based on the survey, which was concentrated in three areas. The work includes a summary of the survey. Based on this information there are identified possible solutions designed for a conflict management in the company.