

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě

Types of conflicts and their causes in the organization

Lucie Pášová

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“

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

V Plzni, dne 3. května 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Mgr. Janě Dvořákové za odborné rady a pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych také ráda poděkovala společnosti Severočeské doly a.s. i jejím zaměstnancům za poskytnutí cenných informací a pomoc s dotazníkovým šetřením. Poslední velké poděkování patří mé mamce za psychickou podporu

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1 Teoretická část..... | 10 |
| 1.1 Konflikt | 10 |
| 1.1.1 Definice konfliktu | 10 |
| 1.1.2 Analýza konfliktu..... | 11 |
| 1.2 Druhy konfliktů a vztahů | 11 |
| 1.2.1 Druhy konfliktů..... | 11 |
| 1.2.2 Druhy konfliktů v organizacích | 14 |
| 1.2.3 Druhy vztahů na pracovišti | 14 |
| 1.3 Typické spouštěče konfliktů a konfliktní chování | 15 |
| 1.4 Vývoj konfliktu..... | 17 |
| 1.4.1 Základní fáze vývoje konfliktu | 17 |
| 1.5 Zdroje konfliktů | 19 |
| 1.5.1 Zdroje konfliktů | 19 |
| 1.5.2 Zdroje konfliktů v práci personalistů | 21 |
| 1.5.3 Konflikt mezi rodinou a prací | 21 |
| 1.6 Eskalace konfliktů..... | 22 |
| 1.6.1 Stupně eskalace | 22 |
| 1.7 Důsledky konfliktu v organizaci | 23 |
| 1.8 Řešení konfliktu | 23 |
| 1.8.1 Řešení konfliktu | 23 |
| 1.8.2 Řešení konfliktu v zaměstnání | 25 |
| 1.9 Strategie vedoucí k řešení konfliktů..... | 26 |
| 1.9.1 Vhodné strategie řešení konfliktů | 26 |
| 1.9.2 Základní strategie při řešení konfliktů | 28 |
| 1.10 Mobbing na pracovišti..... | 29 |
| 1.10.1 Strategie mobbingu | 29 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2 | Charakteristika organizace | 31 |
| 2.1 | Skupina Severočeské doly..... | 32 |
| 2.2 | SD – 1. strojírenská, a.s..... | 32 |
| 2.3 | SD – Autodoprava, a.s. | 33 |
| 2.4 | PRODECO, a.s..... | 34 |
| 2.5 | Důl Nástup Tušimice..... | 34 |
| 2.6 | Důl Bílina..... | 34 |
| 2.7 | Produkty společnosti | 35 |
| 2.8 | Uzavírání a ukončení pracovního poměru | 35 |
| 2.9 | Mzdy | 36 |
| 2.10 | Ochrana životního prostředí..... | 37 |
| 2.11 | Obchodní strategie | 37 |
| 2.11.1 | Obchodní a smluvní vztahy..... | 37 |
| 2.11.2 | Směrování produkce..... | 38 |
| 2.12 | Symbol společnosti | 38 |
| 2.12.1 | Slavík modráček (Luscinia svecica)..... | 38 |
| 3 | Praktická část | 39 |
| 3.1 | Dotazníkové šetření..... | 39 |
| 3.1.1 | Struktura dotazníku | 40 |
| 3.1.2 | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 40 |
| 3.1.3 | Shrnutí dotazníkového šetření..... | 57 |
| 4 | Návrhy řešení..... | 58 |
| 4.1 | Zlepšení komunikace | 58 |
| 4.2 | Školení THP zaměstnanců | 59 |
| 4.3 | Školení vedoucích zaměstnanců | 60 |
| 4.4 | Team building | 61 |
| 5 | Závěr | 63 |
| | Seznam grafů..... | 64 |
| | Seznam obrázků..... | 65 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Seznam příloh..... | 65 |
| Seznam použitých zkratk..... | 65 |
| Seznam použité literatury..... | 66 |
| Internetové zdroje | 68 |
| Příloha A: Vzor dotazníku | |
| Dotazník | |
| Abstrakt | |
| Abstract | |

Úvod

Konfliktem je každý názorový rozpor, který později vyústí v diskuzi. Konflikty mohou mít na lidi jak negativní, tak i pozitivní vliv, jelikož každá diskuze, která vznikla z konfliktu, může přinést společnosti mnoho nových myšlenek a nápadů, ale pochopitelně může společnosti i uškodit.

Téma konfliktů je úzce spjato s tématem mezilidských vztahů, tedy vztahů mezi lidmi, se kterými se musíme umět vypořádat každý den a je jedno, zda je to ve škole, v práci či v rodině. Všude a při jakékoli aktivitě. Proto jsem se ve své práci zaměřila na problematiku firemních konfliktů a jejich následnému řešení. Konflikty na pracovišti vznikají každý den, proto je nutné si jich všimnout a následně je umět řešit. Problematika konfliktů ve firmě je záležitostí nepříjemnou, ovlivňují výkonnost pracovníků, a obecně snižují motivaci pracovníků.

Téma konfliktů se týká většiny lidí na tomto světě, právě proto si myslím, že je důležité se o tomto tématu dozvědět více informací. Je velice důležité naučit se předcházet konfliktům a snažit se je vždy co nejdříve řešit, protože jakmile konflikt krátkodobý vyústí v konflikt dlouhodobý, nastává velký problém.

Každý z nás chce být v životě šťastný a spokojený. Zaměstnání je součástí spokojeného života. Abychom mohli být spokojeni v životě, musíme být spokojeni i ve svém zaměstnání. Proto se musíme zabývat konflikty, naučit se je řešit, předcházet jim, avšak nelze se jim vyhnout vždy a úplně. Pro spokojenost v zaměstnání je důležité mít rád svou práci, rád v práci pobývat, být součástí pracovního, co možná nejméně konfliktního kolektivu, umět vycházet s lidmi okolo sebe a ctít svého nadřízeného. Dle mého názoru se určitě špatně pracuje v konfliktním pracovišti, a nespokojenost se určitě projeví i na výkonu podávané práce.

Úvaha o tom, kterou společnost zvolím pro svou praktickou část, pro mě nebyla složitá. Pocházím ze severních Čech, kde většina lidí pracuje ve společnostech, zabývajících se těžbou, zpracováním a odbytem hnědého uhlí. Moji rodiče pracují u společnosti Severočeské doly a.s., proto jsem si vybrala tuto společnost. I já sama jsem měla možnost poznat práci v této společnosti, neboť v době studia střední školy jsem na Severočeských dolech a.s. vykonávala brigádu, díky tomu se celkem orientuji v chodu i v rozdělení společnosti.

Cílem mé práce je analyzovat výskyt konfliktů ve vybrané společnosti a záměrně navrhnout vhodná řešení, která by pomohla konflikty řešit. Pro analýzu konfliktů jsem využila metodu dotazníkového šetření. Dotazník jsem zaměřila pouze na určitou část zaměstnanců, a to konkrétně na nejnižší stupeň THP.

Práci jsem si rozdělila do čtyř částí podle kapitol a podkapitol. V první části práce jsem se zabývala teorií konfliktů, definicí konfliktů, typem konfliktů, zdroji konfliktů, ale i strategií při jejich řešení. Ve druhé části jsem popsala vybranou společnost, její rozdělení, produkty a chod společnosti. V praktické části jsem se zaměřila na vytvoření dotazníku, jeho rozeslání do firmy, a na základě získaných informací z dotazníkového šetření, vytvořím čtvrtou část práce. V poslední, tedy ve čtvrté části, jsem se snažila navrhnout několik způsobů řešení konfliktů, které by mohly zabránit výskytu konfliktů ve společnosti, nebo jej alespoň zmírnit.

1 Teoretická část

V teoretické části jsem čerpala z několika doporučených zdrojů. Cílem teoretické části je sblížit se s tématem konfliktů a samozřejmě i pochopit podstatu konfliktů.

Práce je rozdělena do několika podkapitol. První podkapitola pojednává o tom, co je to konflikt, další o tom jaké jsou druhy konfliktů a vztahů. Ve třetí podkapitole jsem popsala typické spouštěče konfliktů a konfliktní chování. Čtvrtá podkapitola je zaměřená na vývoj konfliktu, v následující páté podkapitole jsem psala o tom, jaké jsou zdroje konfliktů. V šesté části jsem se snažila objasnit, co znamená pojem eskalace konfliktů, v následující části jsem definovala řešení konfliktů. V osmé navazující podkapitole jsem popsala strategie vedoucí k řešení konfliktů, v poslední podkapitole jsem se pouze zmínila o tom, co je to mobbing a jaké jsou strategie mobbingu.

1.1 Konflikt

1.1.1 Definice konfliktu

Konflikty provázejí lidské vztahy již odedávna. Konflikt je mezi lidmi nevyhnutelný a naprosto přirozený, proto není důvod se ho obávat. Konflikt vzniká jako střet zájmů, postojů, pocitů, potřeb, cílů, hodnot a samozřejmě i ideálů. Konflikty mají na lidi i dobrý vliv, jelikož nám slouží a přimějí nás například k ujasnění postojů, hodnot, ale i očekávání. Konflikty posilují lidskou identitu i vlastní sebevědomí. Někteří lidé tvrdí, že nemají konflikty s nikým ze svého okolí, nikdy je neměly a nikdy je ani mít nebudou. Naopak jsou lidé, kteří tvrdí, že se neustále dostávají do konfliktních situací. Pravda je ale taková, že oba druhy lidí mají stejnou pravděpodobnost, že se do konfliktních střetů dostanou. [8]

Pro lidi, kteří se setkávají na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich pracovního dne. Hlavním problémem nejsou rozdíly v názorech ani zájmech, ale způsob jakým se ke konfliktům přistupuje. [4]

Cílem všech lidí na světě je to, jak se chovat a co dělat, aby nevznikl vůbec žádný konflikt. Na to ještě nikdo nepřišel, a pokud přijde, možná dostane Nobelovu cenu míru. Konfliktům se zatím ale vyhnout nedá, proto je alespoň důležité umět konflikty řešit. Nepohoda, stres, nemoc, či krize středního věku a tisíce jiných okolností, to vše lidem napomáhá k vyvolání konfliktu. [3]

Každý rodič učí své dítě již od narození, aby neodmlouvalo, aby nebylo drzé nebo aby bylo potichu. Všechna tyto pravidla vedou jedince k tomu, aby se již od dětství vyhýbali konfliktům. Vyhnoutí se konfliktům ale není nejlepším řešením, jelikož všem vztahům to spíše škodí. Konflikty je prostě nutné řešit. Řešení konfliktů však poněkud často vede k nějaké změně, zejména v partnerských vztazích. [9]

1.1.2 Analýza konfliktu

Abychom mohli správně vyřešit konfliktní situaci, musíme:

- 1) si vyjasnit, kdo je jejím účastníkem,
- 2) vědět, o co jde (jaký je předmět konfliktu)
- 3) oddělit podnět ke konfliktu od jeho vlastní příčiny,
- 4) zohlednit osobnosti účastníků,
- 5) určit společný cíl (řešení konfliktu).

Předmět konfliktu identifikujeme pomocí jednoduchých otázek, například: O co tady vlastně jde? Co se mezi Vámi stalo? Příčinou konfliktů jsou například rozdílné osobnosti, způsob jejich práce, ale i nedostatečná komunikace dvou (i více) účastníků konfliktu. Důležitá je zde samozřejmě i zkušenost, kterou oba (všichni) protivníci v minulosti získali. [5]

1.2 Druhy konfliktů a vztahů

1.2.1 Druhy konfliktů

Ať už se jedná o jakékoli konflikty, jako jsou například třenice, mocenské hrátky nebo názorová odlišnost, všechny se dají rozdělit podle těchto tří základních druhů:

intrapersonální konflikty, jsou ty druhy konfliktů, které se odehrávají uvnitř člověka samotného. Vznikají například, pokud máme před sebou nějaké důležité rozhodnutí nebo se nacházíme v situaci, kdy nejsme schopni určit, co je skutečně důležité. Tyto konflikty jsou provázeny pochybnostmi o sobě samém, ale i vznikem osobních problémů.

interpersonální konflikty, vznikají mezi dvěma nebo více lidmi, kteří si nerozumějí nebo spolu nevycházejí. Často jsou tyto druhy konfliktů přenášeny i na jiné osoby. Příkladem může být člověk, který není spokojen se svou prací, přenáší pak zodpovědnost na své kolegy.

konflikty ve skupinách nebo mezi nimi. Konflikty ve skupinách nebo mezi lidmi jsou typické pro pracovní skupiny, oddělení nebo podnik. Častým důvodem vzniku těchto konfliktů bývají třeba změny ve vedení, nástup nových kolegů, samozřejmě, i pokud dochází v podniku k reorganizaci. [4]

Dalším možným rozdělením může být i dělení na tyto dva druhy:

konstruktivní. V konstruktivních konfliktech jde o sdělení obsahu, o sdělení odlišnosti postoje, cílů a také potřeb. V tomto druhu konfliktů se partneři nedohadují, navzájem se neosoučují ani se nezesměšňují.

negativní. Negativní konflikty jsou opakem konfliktů konstruktivních. Partneři mají mezi sebou rozepře, emocionálně se snaží hodnotit toho druhého a navzájem se snaží zesměšnit. [8]

Konflikty můžeme rozlišovat i podle formy vyjádření:

latentní a otevřený konflikt. Latentní konflikt je konflikt, ve kterém stále existují rozpory mezi stranami, které však zatím nevyústily do nepřátelského jednání. Pokud se situace zhorší, latentní konflikt přejde v konflikt otevřený.

konflikty se závaznou formou a bez ní. Konflikty se závaznou formou jsou řízeny různými institucemi a bojovými prostředky. Konflikty bez závazné formy nemají žádnou danou formu řešení konfliktu k dispozici. Konflikty bez závazné formy přecházejí v konflikty se závaznou formou, jelikož je nutné, aby každý konflikt měl nějaké řešení.

horké a studené konflikty. U studených konfliktů nedochází navenek k žádným střetům, oproti tomu u horkých konfliktů se obě strany ostře hádají, soupeří spolu.

přesunutý a pravý konflikt. Přesunutí konfliktu může být například na jinou osobu, jiné téma z důvodu strachu, ale i různých taktik. Pravé konflikty jsou základem přesunutých

konfliktů. Nejdříve je možné vyřešit pravý konflikt, poté se až budeme zabývat konfliktem přesunutým.

silné a slabé konflikty. Silný konflikt vzniká tehdy, pokud se dvě věci vzájemně vylučují. Například jestli odbočím doleva či doprava. V případě slabého konfliktu rozhodujeme o problémech, které se navzájem nevylučují. [12]

Konflikty lze také rozčlenit podle počtu osob, kterých se konflikt týká:

intrapsychické konflikty, vnitřní konflikty. Jedním z možných přístupů, který se týká tohoto typu konfliktů, je psychoanalýza, ta se zajímá o boj mezi pudy a svědomím. Jedinec touží po uspokojení pudových přání, ale brání mu v tom vliv sociálního okolí. Tento druh konfliktu se dá také pochopit jako boj mezi přirozeným člověkem a civilizačním technokratem.

interpersonální konflikty v užším slova smyslu neboli dyadické konflikty, což jsou konflikty vznikající mezi dvěma osobami. Zdrojem těchto konfliktů může být třeba informační zkreslení, osobnostní rozdíly nebo nedostatek zdrojů. Z hlediska různých typů mezilidských konfliktů může jít například o:

- konflikty představ
- konflikty názorů
- konflikty postojů
- konflikty zájmů.

Jakmile vznikne konfliktní situace, dochází k potlačení racionálního jednání emocionálními reakcemi, což se projevuje zejména v argumentaci, autoritě, ztrátou sebekontroly a narušenou popřípadě žádnou komunikací.

skupinové konflikt,

meziskupinové konflikty, konflikt mezi dvěma skupinami lidí.

konflikt mezi jedincem a skupinou. [2]

1.2.2 Druhy konfliktů v organizacích

Existuje několik druhů konfliktů. Konflikty, které existují v organizacích, rozlišujeme takto:

individuální konflikty neboli konflikty, které vznikají při rozhodování jedinců,

intraorganizační konflikty neboli konflikty, které vznikají v pracovních skupinách,

interorganizační konflikty neboli konflikty, které vznikají mezi organizacemi. [11]

1.2.3 Druhy vztahů na pracovišti

V souvislosti s pracovištěm rozlišujeme vztahy na:

přátelé mimo práci,

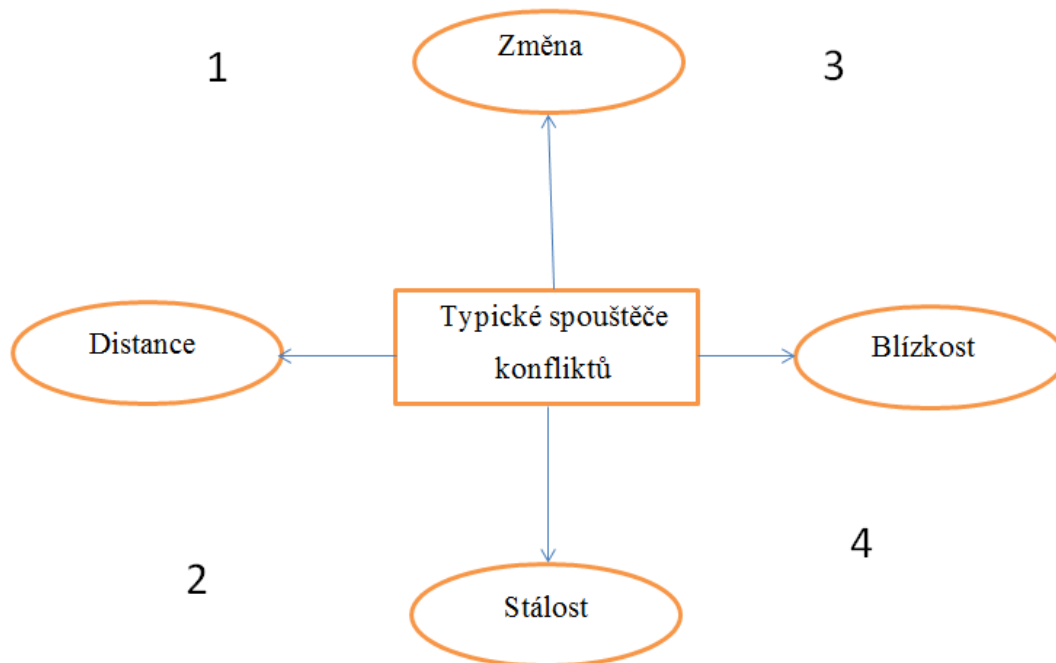
přátelé v práci,

přátelský pracovní vztah,

pracovní vztah. [9]

1.3 Typické spouštěče konfliktů a konfliktní chování

Obrázek č. 1: Spouštěče konfliktů a konfliktní chování čtyř typů osobností



Zdroj: JOHN, Friedel. Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci, strana 69.

Ad 1:

- mentorování
- úzký prostor kompetencí
- rutinní a málo významné úkoly
- nedostatečné uznání výkonu

Ad 2:

- změny k horšímu
- spontánní, resp. nefundovaná rozhodnutí
- nepřesnost
- emocionální argumenty

Ad 3:

- statické postupy
- záliba v detailech
- neflexibilita
- byrokracie
- nuda
- rutinní úkoly
- vyžadování struktur

Ad 4:

- nespolehlivost
- nedostatečné uznání
- spontánní, měnící se, nepřipravené úkoly [5]

Tyto spouštěče konfliktů mají za následek typické chování čtyř typů osobností:

Ad 1:

- cílená argumentace
- otevřený odpor
- otevřená agrese
- protiútoky
- cynismus/sarkasmus
- citově chladné reakce

Ad 2:

- trvání na své pozici
- hašterivost
- odpor k ostatním argumentům

Ad 3:

- vzdor a vztek
- odmítání
- chaos, resp. mlžení
- náladové chování s emocionálními výbuchy

Ad 4:

- pocity méněcennosti
- postoj oběti
- popírání konfliktu
- nepřímá komunikace
- skryté koalice
- skrytá agrese [5]

1.4 Vývoj konfliktu

Ať už je řeč o čemkoli, vše má nějaký určitý vývoj, i konflikty mají svůj vývoj. Vývoj konfliktu lze rozdělit do šesti fází. Těchto fází využívali již antičtí umělci, kteří podle fází sestavili drama, díky tomu věděli, že na jevišti budou mít u obecnstva úspěch. Lidé budou hrou nadšeni, nebudou mít tedy čas na to, aby se během představení nudili. [2]

1.4.1 Základní fáze vývoje konfliktu

1) fáze: signály

V této fázi každý jedinec prožívá psychické napětí. Člověk zatím jen pociťuje určité napětí, avšak konflikt doposud nebyl vysloven. V této fázi se vyskytuje pocit odlišnosti v názorech a postojích.

2) fáze: odlišnosti

V této fázi již dochází ke sdělení odlišných postojů a názorů. Sdělení je jen mírné. Pořád ještě nedochází k polarizování postoje. Partneri mají stále snahu nastínit druhému vnímání daného problému.

3) fáze: polarita

V této fázi jdou názory do extrémnějších poloh. Domluva mezi lidmi se stává obtížnou. Společné postoje a cíle již nejsou hledány. Partneri se navzájem nevnímají, neposlouchají, každý prosazuje svůj vlastní názor. Jsou zde pochyby o soudnosti a inteligenci druhého partnera.

4) fáze: separace

V této fázi již dochází k dalšímu nárůstu napětí, to je již tak neúnosné, že dochází k přerušení mezilidských vztahů. O možnost prolomení napětí se v této fázi nikdo nepokouší. Například v partnerském vztahu dochází například k rozchodu či odstěhování se jednoho z partnerů.

5) fáze: destrukce

V této fázi již dochází k vyvrcholení konfliktu, které má za následek zesměšňování a znehodnocování osobnosti druhého partnera. Například dochází i k znevážení životních úspěchů, fyzickým útokům, soudním sporům a pomluvám.

6) fáze: vyčerpání

Tato fáze je uklidňující, je totiž fází poslední. V této fázi se již konfliktní ladění zklidňuje, oba partneři či všichni účastníci konfliktu jsou vyčerpáni. [8]

V jiné literatuře se setkáváme s rozdělením pouze na čtyři fáze konfliktu, kterými jsou:

1) fáze: výchozích podmínek

V počáteční fázi se setkáváme s problémem v komunikaci, jako jsou nejasné informace, přeslechnutí či dvojsmyslnost. Důležité jsou zde i osobnostní rysy jednotlivých jedinců. Jakmile psychicky nezralý jedinec do organizace nastoupí, je pravděpodobné, že konfliktní situace nastanou.

2) fáze: vnímání a pocit konfliktu

V této fázi se nejvíce řeší personalizace konfliktu.

3) fáze: zjevného konfliktu

Ve třetí fázi nastává hledání taktiky a vhodné strategie řešení, která má pozitivní vliv na obě strany.

4) fáze: pozitivního nebo negativního vlivu na výkonnost organizace. [2]

Rozdělení fází konfliktů podle Nakonečného:

- 1) fáze: latentního konfliktu,
- 2) fáze: diskuze,
- 3) fáze: otevřené konfrontace. [11]

1.5 Zdroje konfliktů

1.5.1 Zdroje konfliktů

Konflikty jsou doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, samozřejmě tedy i vztahů pracovních. Nejčastějším důvodem vzniku pracovních konfliktů jsou nedostatky v personální práci. Zdrojů konfliktů je několik, mohou spočívat například:

1) V osobnosti a sociálním chování jedinců.

Tyto osoby jsou velice problémové, jsou nepřizpůsobivé, nesnášenlivé, násilné a snaží se moralizovat jiné. Nejlepším řešením je úplně vyčlenit tuto osobu z kolektivu.

2) V nedorozumění.

Zde je hlavním problémem například nedostatečná komunikace, vysvětlení povinností a pravidel, samozřejmě nedostačující kvalifikace pracovníků či nepochopení zadání pracovních úkolů. Možným řešením v tomto problému může být další vzdělávání pracovníků, vzájemné konzultace nebo porady.

3) V nedostacích personální práce.

Problémy zde vznikají již při výběru pracovníků, poté i v jeho zařazení na špatnou pracovní pozici, na kterou nemá schopnosti ani znalosti. Důležitým nedostatkem jsou také nejasná pravidla při odměňování pracovníků. Řešením zde může být jediné změna personální politiky nebo praxe.

4) Ve stylu vedení lidí v organizaci.

Tento problém je velice častý, proto by si na něj měl každý vedoucí pracovník dávat velký pozor. Vedoucí pracovníci mají sklony k byrokracii, nerespektují lidská práva

podřízených pracovníků a často nevěnují pozornost jejich zájmům a personálním cílům. Nejlepším řešením je v tomto případě změnit nebo alespoň zlepšit styl vedení lidí.

5) Ve způsobu formování týmů.

Často se při formování týmů zapomíná na charakteristiky osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu, které jsou mnohdy důležitější než žádoucí kvalifikační struktura. Řešením je věnovat se při výběru pracovníků do týmu více jejich charakteru, aby byli členové týmu schopni spolupracovat v přátelském a kooperativním prostředí.

6) Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur.

Doba se mění, technologie jde neustále kupředu, což často bývá problém pro stálé, popřípadě starší pracovníky. Hodně lidí si na něco zvykne a nehodlá nic měnit, chtějí stále používat ty stejné programy, což samozřejmě nelze. K těmto změnám v organizacích dochází bez ohledu na názory pracovníků, nikdo je předem neinformuje ani nezaučí. Stejně tak dochází i ke změnám nebo likvidaci pracovních kolektivů. Správným řešením je v tomto případě včasné informování pracovníků, konzultování a vysvětlování změn, které v brzké době nastanou.

7) V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách.

V životě každého člověka jsou důležité jiné věci, pro některé lidi problém vzniká již s umístěním pracoviště. Řadíme sem například vzdálenost od závodní jídelny, od administrativních budov, vrátnice, ale i vzdálenost od skladů s materiálem. Jiným pracovníkům dělají problém pracovní podmínky, jako jsou stísněný prostor nebo nepořádek na pracovišti. Všechny tyto činitele mají za následek stres či zvýšení zátěže pracovníka. Vhodným řešením je v tomto případě kompenzace nevýhod nebo vytváření autonomních celků s dislokovanou obsluhou.

8) V příčinách nacházejících se mimo organizaci.

Těchto příčin je několik, prochází si jimi každý jedinec. Jedná se třeba o současnou životní situaci pracovníka, rodinné problémy, nemoci jeho či jeho blízkých. V tomto případě se organizace při řešení snaží pracovníkovi pomoci co nejlépe překonat jeho složitou životní situaci. Každá organizace by měla počítat s konflikty, které vznikají právě z těchto důvodů. Vedoucí pracovníci by měly být schopni rozpoznat, že se s jeho kolegou nebo podřízeným něco děje. [7]

Většinu konfliktů na pracovišti, ale i individuálních problémů pracovníků by měla pomoci odstranit nebo zmírnit instituce poradenské služby, zejména pomoc schopného psychologa a sociálního pracovníka. Jedním z nejlepších nástrojů na prevenci konfliktů a vytváření přátelských pracovních i osobních vztahů je fungující systém komunikace. Každý pracovník by měl mít možnost vyjádřit svůj osobní názor. Pracovník by měl být včas o všem informován, například pomocí porad, počítačové sítě nebo prostřednictvím výročních zpráv. Jelikož utajování některých informací, má často za následek fámy, které mají zpravidla negativní dopad na pracovní vztahy. [7]

1.5.2 Zdroje konfliktů v práci personalistů

Personalisté se s řešením konfliktů setkávají velice často. Hlavní důvod vzniku konfliktu je v tom, že personalisté mají jiné hodnoty než linioví manažeři. Konflikty jsou samozřejmě nevyhnutelné i v pluralistické organizaci, jelikož v těchto organizacích mají členové různé představy i zájmy. [1]

Konflikty v práci personalistů mohou vznikat například střetem hodnot. V tomto případě linioví manažeři své pracovníky pouze využívají a považují je za výrobní činitele. Způsob vzniku konfliktu může být také z důvodu různých priorit. Pokud je řeč v organizaci například o cíli přidat hodnotu, tento cíl je chápán ze strany managementu naprosto jiným způsobem než na straně personalistů. Management může tento cíl pojmout třeba i jako zbavení se pracovníků, oproti tomu personalisté mají cíl naprosto opačný. Další druh konfliktu označujeme jako svoboda versus kontrola. V tomto případě je cílem liniových manažerů dosáhnout svobody v řízení. Avšak oproti tomu personalisté mají zájem o dosažení a udržení spravedlivého řízení lidí. Poslední možností vzniku konfliktů v práci personalistů jsou spory. Spory často vznikají jako konflikt personalistů a odborů. [1]

1.5.3 Konflikt mezi rodinou a prací

V dnešní době je tento konflikt velice častý. Žijeme v moderním světě a je naprosto normální, že v manželství pracují oba partneři. Proto se také setkáváme příliš často s nesoulady mezi potřebami rodiny a povinnostmi v zaměstnání. Potřeba zabezpečení, chodu rodiny a zaměstnání jsou dvě protichůdné role, které by chtěl každý z nás vykonávat na 100%. Tyto role je velice obtížné sjednotit, proto vznikají různé konflikty, jejichž zdroje mohou být například únava, čas, ale i lidské chování. [10]

1.6 Eskalace konfliktů

Eskalaci konfliktů můžeme vysvětlit jako určité mechanismy, které přispívají k vývoji konfliktů ze spíše věcné úrovně k úrovni vysoce emocionální. [12]

1.6.1 Stupně eskalace

Dynamiku eskalace lze popsat pomocí devíti základních stupňů. Stupně eskalace jsou velice důležité, jelikož podle nich lze konflikt zastavit, zpracovat nebo zjistit, že konflikt nelze vyřešit.

1) Zatvrzelost

V tomto stupni se nejčastěji vyskytují klasické třenice a názorové střety. Každá strana má své názory i návrhy a trvá si na nich.

2) Polarizace a debata

Ve druhém stupni dochází k častějším konfrontacím. V tomto stupni je větší boj konkurencí a argumentů obou stran.

3) Skutky místo slov

Jakmile se přejde do třetího stupně, verbální komunikace ustupuje do pozadí a v popředí vstupují signály neverbální, tím roste vzájemná nedůvěra soupeřů.

4) Starost o image a koalice

Obě strany se v tomto stupni snaží dostat do popředí a hledí pouze na své cíle.

5) Ztráta cti

V tomto stupni jedna strana provokuje druhou stranu otevřenou ztrátou cti. Dialog v tomto stupni nepřipadá v úvahu.

6) Výhružné strategie

V tomto stupni se výrazně zvyšuje hladina násilí, tím, že si obě strany navzájem vyhrožují. Základem výhružek je přitom paradoxní myšlení.

7) Omezené ničivé údery

Výhružky, které byly slovně vyjádřeny v šestém stupni, se nyní realizují. Protivníci již nejsou vnímáni jako lidé, jsou spíše považovány za nebezpečné objekty.

8) Rozkol

V tomto stupni je napaden soupeřův „centrální nervový systém“, i přesto, že je to velký risk. Cílem obou stran je způsobit pouze velkou škodu svému nepříteli. Jelikož obě strany chtějí přežít, raději neuplatňují násilí.

9) Společná záhuba

Tento stupeň je stupněm posledním a cíl soupeřů zde spočívá zničit nepřítele i za cenu sebezničení. Nastává zde válka všech proti všem, hlavně zničit nepřítele. [12]

1.7 Důsledky konfliktu v organizaci

Jakmile vznikne konflikt, je pochopitelné, že s ním vznikají i důsledky konfliktu. Tyto důsledky mohou být v organizaci dvojího typu:

pozitivní důsledky konfliktů. V tomto případě se zvyšuje vnitřní soudržnost organizací. Ve většině případů dochází také ke stimulaci myšlení. Díky pozitivním důsledkům se v organizaci vytváří i velké množství nových nápadů, které později vyústí ve změny v organizaci.

negativní důsledky konfliktů. Při negativních důsledcích konfliktů se zvyšuje nestabilita organizace. Jedinci v pracovní skupině či organizaci se začínají stále více stresovat, čímž se později zvyšuje i jejich afektivita v jednání. Důležitým upozorněním pro všechny organizace či pracovní skupiny je snaha předcházet konfliktům s negativními důsledky. [11]

1.8 Řešení konfliktu

1.8.1 Řešení konfliktu

Pro většinu lidí je konflikt naprosto normální součástí života, někteří se s ním setkávají třeba i každodenně. Každopádně je jasné, že každý člověk se minimálně do jednoho konfliktu během života dostane. Jsou lidi, kteří se do konfliktů dostávají častěji než jiní. Není uměním konflikt vyvolat, ale umět ho vyřešit, popřípadě vyjít z něj jako vítěz. [6]

Úspěšné řešení a zvládnutí konfliktu vyžaduje od přímého účastníka, ale i manažera nějaké organizace, bohaté komunikační znalosti a dovednosti. Důležitou dovedností je

třeba aktivní naslouchání, ale i vyjádření vlastního názoru. Důležitou součástí úspěšného vyřešení konfliktu je i styl, kterým konflikt jedinci řeší. [2]

Manažeři by měli mít snahu zachovat si určitou nestrannost, nadhled, ale také získat si co nejvíce pravdivých informací a celém konfliktu. [2]

Konflikty vznikají jako střet jedinců, kteří se snaží prosadit své zájmy. Čím více se jednotlivci snaží prosadit své zájmy, tím vzniká větší agrese, nátlak i síla. [2]

Uvedeme si zde několik typických situací, podle kterých se konflikty dají vyřešit:

výhra- prohra, tento styl řešení konfliktu se používá třeba při obchodním jednání. Jeden z partnerů používá různých nátlakových taktik, jen aby zvítězil. Snaží se pouze o to, aby jeho soupeř sám ustoupil a přiznal tím svou porážku.

boj partner, styl řešení konfliktu pomocí souboje není podle mě tím nejvhodnějším, jelikož nikdy nevíte, jak se porážka promítne do dalších vztahů. V tomto případě se jedná o slovní boj, nebo následné zatajování informací.

útěk před partnerem, v tomto stylu řešení konfliktu jde o velice problematickou situaci, jelikož pracovník se snaží vyhýbat se svému partnerovi. Příkladem může být to, že pracovník A nepůjde na oběd, dokud ví, že by tam mohl potkat pracovníka B. Možným následkem tohoto problému je i nejhorší možnost, a to výpověď z firmy.

smíření se situací, v tomto stylu řešení se prohraný smíří s tím, že se vlastně nestalo nic tak strašného a pokračuje dál ve své práci, popřípadě přenesení svého zájmu na řešení jiného úkolu.

výhra – výhra, je vůbec možné, aby existovalo takové řešení konfliktu, kde jsou oba protistrany vítězem? Ano, samozřejmě je to možné. Toto řešení vznikne tím, že oba partneři se shodnou na nějakém konkrétním řešení. Představa ani jednoho z nich sice není naplněna na 100%, oba totiž musí slevit na svých podmínkách, ale domluví se a nakonec jsou oba spokojeni. [6]

Dalším možným řešením konfliktů je rozdělení na tři osoby, kterými jsou navrhovatel, odpůrce a mediátor. Tento styl řešení konfliktů je většinou posledním krokem před zahájením soudního řešení.

Navrhovatel je člověk, který má problém a snaží se ho nějak změnit. Jasně a dopodrobna popisuje jeho problém za pomoci důsledků, pocitů. Vždy uvádí jen pravdivá fakta.

Jeho komunikace je klidná, snaží se o to vyslechnout si druhého protivníka.

Vždy postupuje od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu. Snaží se o formulaci řešení, která by byla přijatelná pro obě strany.

Odpůrce je typ člověka, který se v konfliktu nachází, ale on sám to zprvu netuší. Není si vědom žádného problému.

Vždy se snaží do problému vcítit, i pokud se svým soupeřem nesouhlasí. Dává si velkou práci se sběrem dalších informací, které by objasnily řešení problému.

Využívá toho, že občas shrne to, o čem se nějakou dobu jednalo, aby si ověřil, zda s tím jeho protivník souhlasí.

Mediátor je typ člověka jako je mediátor se vždy snaží dojít ke spravedlivému řešení problému. Tento jedinec konflikt uznává, nebagatelizuje ho.

Vždy se snaží o zachování nestrannosti a neutralnosti. Je to velice spravedlivý člověk, který vždy připomíná protistranám důsledky neshody.

Propojuje zájmy, cíle, hodnoty obou stran.

Pokud obě strany dojdou k nějakému závěru, konflikt se vyřeší, je třeba stanovit plán zavádění změn a kontroly plnění závazků. [2]

1.8.2 Řešení konfliktu v zaměstnání

S konflikty na pracovišti se zaměstnanci setkávají velice často. Je pochopitelné, že někdo z nich méně často a jiní naopak neustále. Důvodem vzniku pracovních konfliktů je několik. Typickým příkladem je konflikt vznikající z porušování kázně. Často se ale setkáváme i s konflikty, které vznikají ze sexuálního obtěžování, mezd, pomluv, výběru pracovníků na školení. [10]

K efektivnímu řešení konfliktů v organizaci využíváme:

spravedlnost rozhodnutí. Zaměstnanci si musí být jisti, že pokud nastane nějaký problém, organizace ho bude schopna vyřešit.

včasnost rozhodnutí. Vše je nutné řešit včas, na nic nečekat a zbytečně to neodkládat.

zjednodušení. Čas a úsilí k vyřešení problému by měl být minimální.

ochrana před pozdější odvetou. Pokud si někdo ze zaměstnanců na něco stěžuje, musí mít jistotu, že stížnost nebude mít v budoucnu dopad na jeho kariérní růst. [10]

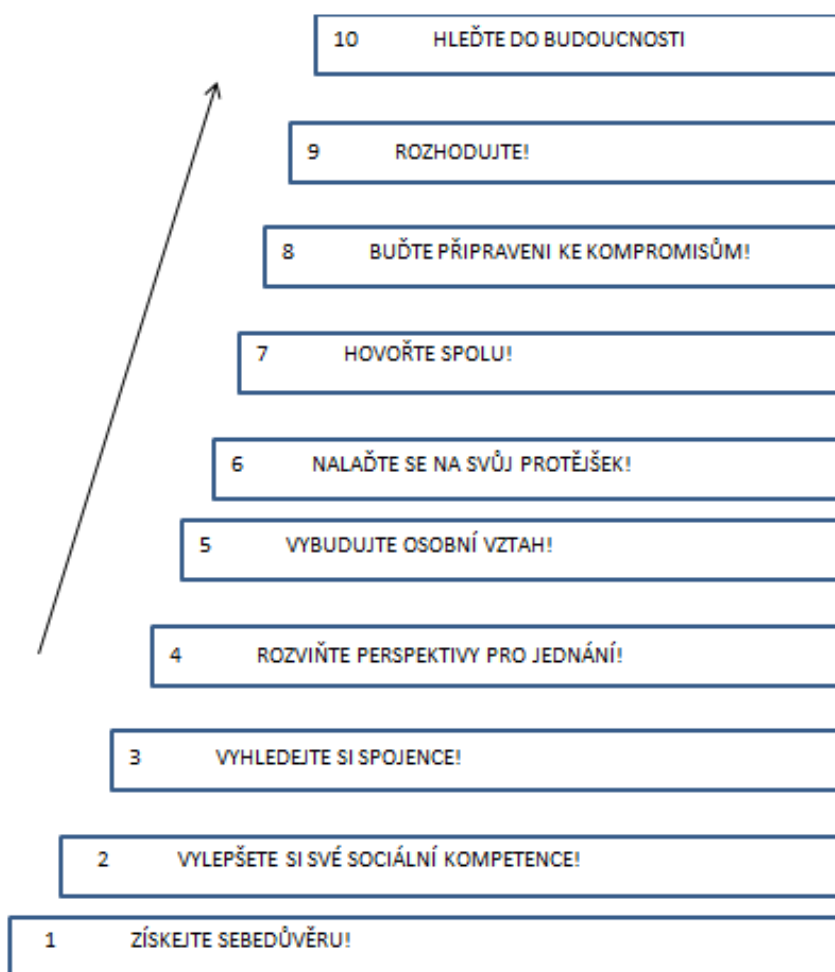
1.9 Strategie vedoucí k řešení konfliktů

1.9.1 Vhodné strategie řešení konfliktů

Každý člověk by měl zvládnout vytvořit si strategii, která mu pomůže vyřešit určité konflikty. Slouží to jakýsi návod k jednání. Systematický způsob chování pomáhá lidem ovlivnit rozhodující dimenze sporu. Při řešení konfliktů to pomáhá zachovat si chladnou hlavu a jednat s ostatními racionálně. [4]

Při tvorbě této strategie je nutné rozpoznat symptomy napětí, podíl člověka na dané problematice a také, ve které fázi se zrovna konflikt nachází. [4]

Obrázek č. 2: Strategie vedoucí k řešení konfliktů



Zdroj: FEHLAU, E.G., Konflikty v práci, strana 51.

Popis jednotlivých etap:

1) V této etapě jde o získání sebejistoty. Správnost svých jednání a rozhodnutí je pro člověka velice důležitá. Jelikož na základě pozitivního pocitu vlastní hodnoty můžete získat aktivní vliv na konfliktní dění.

2) Je důležité neustále přemýšlet a hovořit o sobě a o druhých. Největší význam zde mají lidské komunikativní schopnosti a sociální dovednosti. Lidé by si měli procvičovat schopnosti sebeorganizace, ale i jak zvládat zátěžové situace.

- 3) Dobré je, najít si nějakého spojence, nějakou profesionální pomoc. Existuje několik odborníků, kteří jsou ochotní přistupovat k lidem s vážností a ochotou pomoci.
- 4) Stanovte si priority a určete si tu nejvhodnější cestu k urovnání konfliktu.
- 5) Zde je důležité vytvořit si nějaké možnosti kontaktu se svým protivníkem ve sporu. Je dobré vybudovat zde jakýsi vztah, který Vám umožní rozhovor.
- 6) Připravte se na různé jednání, jelikož každý jedinec je jiný. Musíte proto být připraveni na vše, hlavně na různé vzorce myšlení, postoje i způsoby jednání.
- 7) Při rozhovoru s protivníkem dbejte na základní pravidla úspěšné komunikace. Snažte se také o odbourání bariér v komunikaci. Podaří-li se Vám rozhovor aktivně řídit, je to začátek pro získání výchozí pozice k prosazení svých zájmů.
- 8) Nestavte ihned od začátku svého protivníka do pozice prohrávajícího. Je dobré jednat s ním vždy jako se sobě rovným. Snažte se naleznout nějaké společné řešení, které by uspokojilo obě strany. Buďte pohotoví k jakémukoliv kompromisu.
- 9) Opatřete si důležité a potřebné informace k rozvinutí Vaší realistické strategie řešení. Pohovořte si i s ostatními lidmi, kteří by Vám mohli nějak poradit, popřípadě posoudit Vaší situaci.
- 10) Hleďte s nadějí do budoucnosti a ukončete zdárně Vás konflikt. Vždy je důležité postarat se o dořešení konfliktu. Vždy však hleďte kupředu, nikdy ne nazpátek. [4]

1.9.2 Základní strategie při řešení konfliktů

Strategie při řešení konfliktů jsou:

- 1) Stanovení pravidel – prvním krokem při řešení konfliktů je definování pravidel práce a chování.
- 2) Objasnění pravidel všem zaměstnancům – důležitým pomocným nástrojem zde může být například příručka pro zaměstnance. Dobrým nápadem je i to, když se zaměstnanci podílejí na vytváření a formulování pravidel.
- 3) Hodnocení chování – nesprávné chování bývá většinou odhaleno buď pozorováním, nebo na základě vyšetřování. Samozřejmě je lepší sledovat chování zaměstnanců

průběžně. Řešit vše již od vzniku problému je nejvhodnější, jelikož každý se chce vyhnout disciplinárního řízení.

4) Pomoc zaměstnanci při změně chování a udílení trestů – posledním prvkem postupu je poradenství a konfrontace. [10]

1.10 Mobbing na pracovišti

Výskyt mobbingu je v dnešní době častější a častější. Mobbing se vyskytuje na pracovišti. Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa to mob, které se dá přeložit jako vrhnout se na někoho, někoho obtěžovat nebo hromadně napadnout. Za jeho významem se skrývá šikana, terorizování, ale i poškozování osoby na pracovišti. O mobbingu mluvíme, pokud je jedinec terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu půl roku. U mobbingu neexistuje typický pachatel, mohou jím být ženy i muži na různých pracovních úrovních. Avšak jsou vlastnosti, které mají aktéři mobbingu (mobbéři) společné. Jsou to manipulátoři, přenášejí odpovědnosti na druhé, mění názory, kritizují druhé a často lžou. Pokud nějaký zaměstnanec mobbingem prochází, ihned by to měl začít řešit. Protože pokud se mobbing neřeší, často zaměstnanci radši podají výpověď a hledají si práci v jiné organizaci. Mobbing často vzniká právě z těchto důvodů: strach ze ztráty pozice, obava z konkurence či hledání obětního beránka. [13]

1.10.1 Strategie mobbingu

Mobbing je možné provádět několika způsoby. Rozdílů jsou i v tom na jaké úrovni mobbing probíhá, ale důležité je i to, zda je mobbérem žena či muž. Ženy mají ve zvyku se při mobbingu posmívat, skákat do řeči nebo přidávat nové, ale nepravdivé informace k nějakému tématu. Oproti tomu muži využívají ignoraci, cynismus, upozorňují na slabé stránky jedince, ale dokážou zajít až k agresi. [13]

Zde je rozdělení do pěti základních strategií mobbingu:

- 1) útoky na možnost vyjádřit se a svěřit se,
- 2) útoky na sociální vztahy,
- 3) útoky na pověst, úctu a vážnost,

4) útoku na kvalitu pracovního či osobního života,

5) útoky na zdraví. [13]

2 Charakteristika organizace

Společnost Severočeské doly a.s. vznikla dne 1. ledna 1994 rozhodnutím o privatizaci podstatné části majetku dvou státních podniků, Doly Nástup Tušimice a Doly Bílina, se sídlem v Chomutově. Předmětem podnikání společnosti je zejména těžba, úprava a odbyt hnědého uhlí a doprovodných surovin. Svou těžební činnost provozují v Severočeské hnědouhelné pánvi na dvou odloučených lokalitách Tušimice a Bílina. Doly Bílina jsou producentem nízko-sírnatého tříděného a energetického uhlí. Doly Nástup Tušimice produkují především energetické uhlí. Sortiment produkce je velmi široký. Stejně široká a různorodá je i struktura odběratelů, kterým společnost garantuje kvalitu a standardy produkovaného uhlí. Společnost ročně produkuje řádově 20 milionů tun uhlí, čímž zaujímá vedoucí pozici na trhu. Posláním společnosti není pouze těžba uhlí, ale společnost si plně uvědomuje nutnost odpovídající kompenzaci využívaných přírodních zdrojů v podobě zahlazování následků důlní činnosti. Důsledná příprava a realizace obnovy krajiny a ekologické stability území po těžbě hnědého uhlí je jednou ze základních součástí činnosti společnosti. [25]

Společnost je největší hnědouhelnou těžební společností v České republice. Zabývá se převážně těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin. Jediným akcionářem a samozřejmě i největším odběratelem je elektrárenská společnost ČEZ, a. s. Společnost je stabilně hospodařící a úspěšnou firmou, významnou pro rozvoj oboru i regionu, s tradiční firemní kulturou, pro kterou je charakteristická otevřenost a solidnost vůči obchodním partnerům, veřejnosti, zaměstnancům a akcionářům. Součástí firemní strategie společnosti je komunikace s obcemi a veřejností v okolí dolů, vytváření pozitivního image společnosti a zajišťování dlouhodobě udržitelné pozice subjektu, který ovlivňuje svojí činností život ve svém okolí. Společnost jedná transparentně a konstruktivně o současných a budoucích aktivitách se všemi zainteresovanými subjekty. Společnost také klade důraz na komunikaci s okolím, zjišťuje její zpětnou vazbu pro rozvoj partnerské spolupráce.[16]

Severočeské doly a.s. – člen Skupiny ČEZ – poskytují spolu s dceřinými společnostmi SD a.s. spolehlivé zaměstnání a s tím související dobré sociální zabezpečení zaměstnancům. Většina zaměstnanců společnosti žije v okrese Chomutov, Teplice a Most. Severočeské doly a. s. vytvářejí celou řadu dalších pracovních příležitostí pro své dodavatelské a subdodavatelské společnosti z regionu, ale i mimo něj. Severočeské

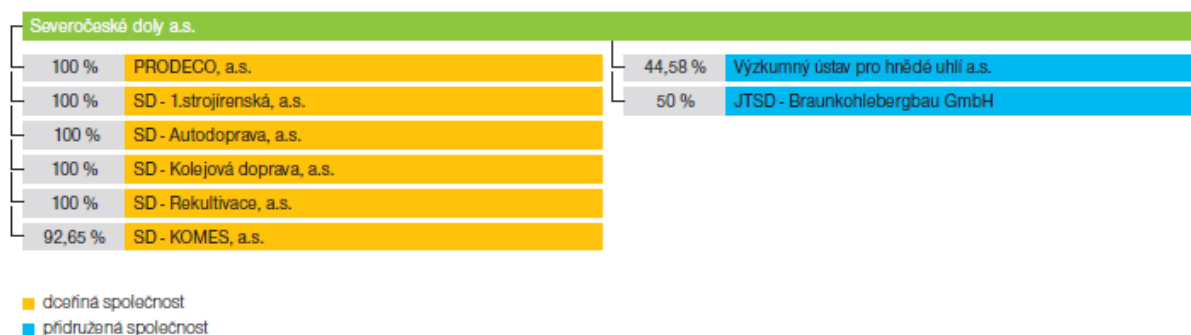
doly a.s. pomáhají řešit řadu nejpálčivějších problémů měst a obcí v Ústeckém kraji. Společnost je aktivním členem mnoha mezinárodních i národních organizací – například: EURACOAL, Zaměstnavatelského svazu důlního a naftového průmyslu, České společnosti pro životní prostředí a České manažerské společnosti. [24]

2.1 Skupina Severočeské doly

Skupinu Severočeské doly (konsolidační celek) tvoří mateřská společnost, šest dceřiných a další dvě přidružené společnosti. Mateřskou společností jsou Severočeské doly a.s., které mají 100% podíl na základním kapitálu společností SD – Rekultivace, a.s., SD - Autodoprava, a.s., SD - Kolejová doprava, a.s., SD - 1. strojírenská, a.s., PRODECO, a.s., a 92,65% podíl ve společnosti SD - KOMES, a.s. [21]

Obrázek č. 3: Konsolidační celek skupiny Severočeské doly

Konsolidační celek skupiny Severočeské doly



Zdroj: Výroční zpráva 2011

2.2 SD – 1. strojírenská, a.s.

SD – 1. strojírenská, a.s., byla založena jediným akcionářem – Severočeskými doly a.s. vyčleněním z Dolů Nástup Tušimice a z Dolů Bílina. Vznikl tím ekonomicky silný, organizačně a technicky dobře vybavený samostatný právní subjekt, které má hlavní provozy ve městech Bílina a Tušimice. Podnikatelská činnost společnosti byla zahájena 1. ledna 2002. Společnost navázala na dlouholeté zkušenosti personálu s opravami a údržbou těžební technologie a úspěšně je využívá i nadále při realizacích výkonů pro

mateřskou společnost. Vedle této hlavní činnosti se daří s poskytovanými službami a výrobky i expandovat na vnější trhy, významná je zde oblast strojírenské výroby a exportu. Neméně významnou část výroby tvoří novovýroba náhradních dílů těžební a dobývací technologie. Významná je i aktivní účast na investiční výstavbě Dolů Bílina a Dolů Nástup Tušimice. [14]

2.3 SD – Autodoprava, a.s.

Společnost SD – Autodoprava, a.s. Bílina je dceřinou společností Severočeských dolů a.s. Společnost byla založena v roce 1997. Obory činnosti jsou:

- Terénní motorová doprava nákladní – hornickým způsobem
- Silniční motorová doprava nákladní
- Silniční motorová doprava osobní
- Dílna nákladních vozidel Tatra, MAN, Karosa, PV3S, ROSS...
- Dílna osobních vozidel Nissan, Škoda, Niva...
- Preventivní prohlídky všech vozidel
- Opravy karosérií a nástaveb
- Měření emisí dieselových motorů
- Pneuservis, opravy pneu a duší, vulkanizace
- Mycí rampa i pro nákladní vozidla
- Revize a revizní zkoušky provozní způsobilosti vyhrazených zdvihacích zařízení

Hlavním úkolem již od vzniku společnosti je zabezpečení služeb pro mateřskou společnost. Společnost postupně expanduje v tržním prostředí v oblasti přepravy sypkých hmot. Silnou stránkou firmy je vysoká technická úroveň vozového parku a odbornost zaměstnanců.[15]

2.4 PRODECO, a.s.

Společnost PRODECO, a.s. je inženýrsko-dodavatelská společnost, která se orientuje především na dodávky a služby zákazníkům na povrchových dolech a tepelných elektrárnách. Společnost je vybavená tak, aby byla schopna dodávat i velké projekty na klíč, samozřejmě i s tím souvisejících dodávek a služeb. V rámci inženýrské činnosti zpracovává projektovou dokumentaci, zajišťuje dodávky a montáž technologie a uvádí zařízení do provozu. Kromě dodávek vlastních velkostatků a jiných zařízení pro povrchovou těžbu, společnost nabízí zákazníkům i důkladný a komplexní servis, který je založený na jejich individuálních potřebách. Součástí servisu jsou nejen dodávky náhradních dílů a provádění oprav dodaných zařízení, ale také poskytování technické pomoci za účelem přinášet zákazníkům výsledky nejnovějších poznatků technického pokroku. [20]

2.5 Důl Nástup Tušimice

Roční těžba dolu je okolo 13,5 milionů tun jednoúčelového energetického hnědého uhlí. Těžba je odbytově směřována převážně pro tepelné elektrárny ČEZ, a.s. [18]

2.6 Důl Bílina

Roční těžba dolu se pohybuje na hranici 10 milionů tun uhlí. V současné době je hornická činnost prováděna pouze na jedné lokalitě. V roce 2010 byla ukončena činnost zakládání nadložních zemin na vnější výsypce Pokrok, na které probíhají rekultivační činnosti. Až do ukončení provozu Dolu Bílina budou všechny nadložní zeminy ukládány pouze na vnitřní výsypku. Při předpokládaných ročních těžbách uhlí ve výši 10 milionů tun bude těžba lomu ukončena okolo roku 2035. Vytěžené uhlí na Dolu Bílina je upraveno tříděním, drcením a rozdrůžováním v Úpravně uhlí Ledvice na obchodní uhelné produkty tříděného, prachového uhlí a palivových směsí s určením pro široké spektrum odběratelů v průmyslu, energetice, teplárenství a pro komunální spotřebu. [17]

2.7 Produkty společnosti

Tříděné uhlí v druzích:

- kostka ko2 (zrnitost 40–100 mm)
- ořech o1 (zrnitost 20–40 mm)
- ořech o2 (zrnitost 10–25 mm)

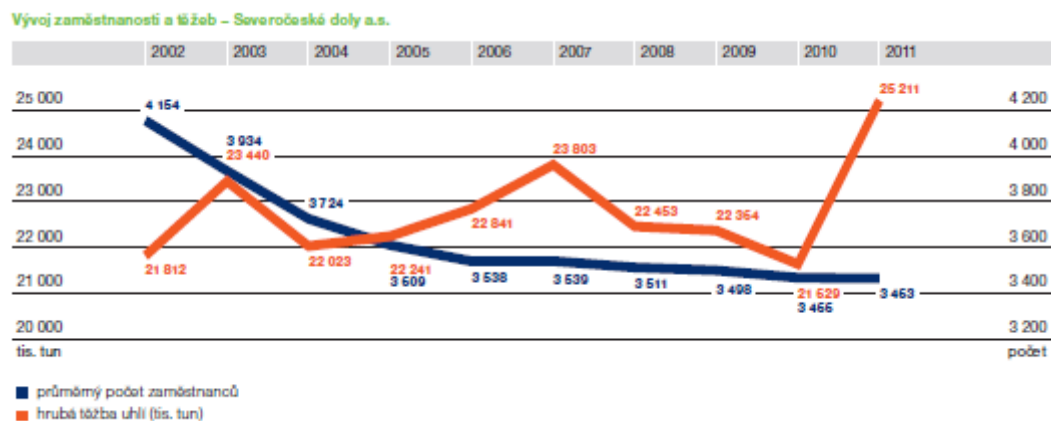
Prachové druhy uhlí:

- hruboprach 1, 2 (zrnitost 0–10 mm)
- průmyslové směsi 1, 2, 3, 4 (zrnitost 0–30 mm)
- hruboprachy a průmyslové směsi aditivované
(upravené vápenným hydrátem pro snížení emisí SO₂) [27]

2.8 Uzavírání a ukončení pracovního poměru

V uplynulém roce 2012 bylo uzavřeno celkem 133 pracovních poměrů. Meziročně se tak snížil počet přijatých zaměstnanců z vnějších zdrojů o 35%, hlavním důvodem vzniku nových pracovních poměrů byla náhrada za zaměstnance, kteří ukončili pracovní poměr. K 31. 12. 2012 bylo v evidenci celkem 52 pracovních poměrů, které byly uzavřené na dobu určitou. Ke konci roku 2012 bylo ve společnosti v pracovním poměru 3432 zaměstnanců, což je o 35 zaměstnanců méně než předchozí rok. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok 2012 činil 3454 zaměstnanců. Pracovní poměr ukončilo v roce 2012 169 zaměstnanců, což bylo o 43 zaměstnanců méně než předchozí rok. Nejčastějším důvodem skončení pracovního poměru byl odchod do starobního důchodu, dalším významným důvodem byly organizační změny, 26 zaměstnanců ukončilo pracovní poměr v Severočeských dolech a.s. převodem do dceřiné společnosti PRODECO, a.s. [26]

Obrázek č. 4: Vývoj zaměstnanosti

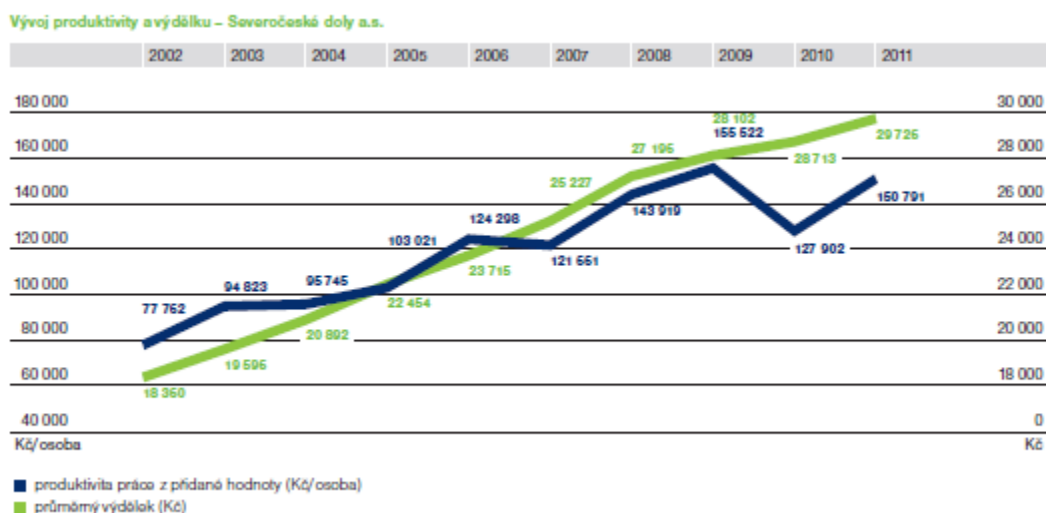


Zdroj: Výroční zpráva 2011

2.9 Mzdy

Průměrný výdělek roku 2012 činil 30.411 Kč. Meziroční růst byl tedy o 2,3%. Na základě dohody v rámci kolektivního vyjednávání došlo v lednu k plošnému zvýšení tarifních mezd o 2,5%. [26]

Obrázek č. 5: Vývoj výdělku



Zdroj: Výroční zpráva 2011

2.10 Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je trvale jednou z významných priorit a náklady na ochranu životního prostředí každoročně dosahují částky téměř 500 milionů Kč. Vztah společnosti k životnímu prostředí můžeme charakterizovat takto:

- snaha o minimalizaci negativních vlivů těžby a zpracování uhlí na životní prostředí,
- snaha o maximálně rychlé napravení negativních vlivů, pokud již k nim došlo.

Prvním stupněm, kde se rozhoduje o vlivu na životní prostředí je báňské řešení, ve kterém se určuje postup lomu a rozhoduje o záborech pozemků a narušení vodního režimu, o ukládání skrývkových zemin na výsypky a o založení a době provozu vnějších výsypek. Snaha je vždy co nejvíce a co nejdříve uložit maximum těchto zemin do vyrubaných prostor. V báňském řešení se rozhoduje například i o tom, jak budou úrodné a zúrodnění schopné zeminy těženy a kam budou ukládány, aby se co nejvíce usnadnilo jejich pozdější využití. Určuje se tvar výsypek i zbytkové jámy a rozhoduje se tedy v hlavních rysech o budoucím uspořádání krajiny. Určuje se technologické vybavení a rozhoduje se také o tom, jaké budou náklady na budoucí technické rekultivace. Báňské řešení je zpracováno až do skončení životnosti dolu. [23]

2.11 Obchodní strategie

2.11.1 Obchodní a smluvní vztahy

Obchodní a podnikatelská strategie společnosti má pevné zázemí ve středně a dlouhodobých smluvních vztazích respektujících vzájemně výhodné podmínky obchodní činnosti, zajišťující dlouhodobé využití hnědého uhlí jako kvalitativně i cenově dostupné energetické suroviny, strategicky důležité pro současnost i následující období. Parametry dlouhodobých smluvních vztahů se promítají a konkretizují v příslušných ročních dodatcích, které tvoří základ vzájemného operativního obchodování. Dlouhodobě tak má společnost smluvně zajištěn prodej téměř veškeré produkce hnědého uhlí. [19]

2.11.2 Směrování produkce

Produkty společnosti jsou směrovány do několika segmentů trhu. Jedná se převážně o segment tzv. velké energetiky s výsadním postavením elektrárenské společnosti ČEZ, a.s. segment velkých a středních průmyslových a komunálních tepláren a segment malospotřebitelský, který je zásobován prostřednictvím distribučního řetězce prodejců paliv v jednotlivých regionech. Jednotlivé druhy paliv jsou směrovány do těchto spotřebitelských trhů:

- pro malé a střední zdroje, komunální a ostatní podnikatelskou sféru a domácnosti je dodáváno tříděné uhlí v druzích kostka 2, ořech 1 a ořech 2 s nízkým obsahem škodlivin. Dodávky jsou realizovány prostřednictvím prodejců paliv.
- palivové směsi, tzv. energetické uhlí, je přímo dodáváno do tzv. velké energetiky. Vysoce výhřevné hruboprachy a aditivované prachové uhlí je směrováno ke spotřebě ve velkých zdrojích v průmyslovém sektoru. [19]

2.12 Symbol společnosti

2.12.1 Slavík modráček (Luscinia svecica)

Symbolem společnosti je ptáček Slavík modráček, velký jako vrabec, ale štíhlejší. Slavík obvykle rád zpívá dlouho do noci a jeho zpěv zní jako flétna. Během takové noci plné zpěvu slavík může ztratit až 10 % své hmotnosti. Snůška je 6 – 7 vajec. Na vejcích sedí sameček i samička, ale během poledne pouze sameček. Dříve žil tento pták jen v jižních a jihozápadních Čechách, ale během 15 let aktivního působení Severočeských dolů a.s. Chomutov v oblasti rekultivací a ochrany přírody začal slavík hnízdit také v Ústeckém kraji, a dnes je zde velmi hojný. Zejména na mokřích místech rekultivací a v předpolí uhelných dolů. Slavík je pták stěhovavý. V průběhu září a října odlétá do Středomoří, v březnu se k nám opět vrací. [22]

3 Praktická část

3.1 Dotazníkové šetření

Pro vypracování praktické části jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Tuto metodu jsem zvolila hlavně z důvodu, že poskytuje velké množství získaných dat během poměrně krátkého časového úseku, poskytuje informace úplně zadarmo, tudíž pro mě, jako pro studentku, byla finančně nejdostupnější. Tato metoda má i velkou výhodu v tom, že získané informace se dají poměrně dobře a přehledně zpracovat.

Cílem dotazníkového šetření je získat informace o výskytu konfliktů ve společnosti Severočeské doly a.s.

Jelikož společnost Severočeské doly a.s. má velký počet zaměstnanců, musela jsem se zaměřit pouze na určitou část zaměstnanců, od kterých budu chtít získat potřebné informace k vypracování praktické části. Pro mě nejbližší a nejvhodnější skupinou zaměstnanců pro analýzu konfliktů ve společnosti byl nejnižší stupeň THP (neboli klasické úřednice, technici, účetní), jelikož právě na pozici účetní jsem ve společnosti Severočeské doly a.s. byla před třemi lety zaměstnána jako brigádník.

Vypracování dotazníku mi zabralo zhruba čtrnáct dní. Po dokončení prací s dotazníkem jsem navštívila společnost, prokonzultovala jsem rozeslání dotazníku ve společnosti s několika zaměstnanci, domluvili jsme se na tom, že dotazníky budou anonymní a že se budou rozesílat v jeden určitý den přes e-mail nebo podnikovou poštu. Zaměstnanci byli předem seznámeni s tím, že jim bude dotazník poštou odeslán, že výsledky dotazníkového šetření budou použity pouze pro vypracování praktické části bakalářské práce. Samozřejmě jim bylo řečeno i to, že pokud dotazník vyplnit nechtějí, samozřejmě nemusejí, záleželo to pouze na ochotě každého jedince.

Respondentům jsem dotazníky rozeslala a během týdne jsem začala shromažďovat již vyplněné dotazníky. Dlouhou dobu jsem přemýšlela, kolik dotazníků budu ve své práci potřebovat. V odborné literatuře zabývající se problematikou konfliktů ve společnosti jsem se dočetla, že nejvhodnější je použít pro analýzu okolo 100 dotazníků, celkem jsem tedy rozeslala 150 dotazníků. Již předem jsem totiž počítala s tím, že návratnost dotazníků není 100%.

3.1.1 Struktura dotazníku

Na začátku dotazníku jsem oslovila respondenty s žádostí o vyplnění dotazníku a ujistila je, že získaná data budou využita ke zpracování bakalářské práce. Také jsem respondenty upozornila na to, že dotazník je anonymní. Dále jsem je poprosila o to, aby své vybrané odpovědi označili křížkem.

Obsah vytvořeného dotazníku je na dva listy velikosti A4. Celkem je tvořen z 16 otázek.

Všechny otázky jsou uzavřené, to znamená, že respondenti nemají možnost rozepsání svého vlastního názoru. Tuto formu jsem zvolila, jelikož jsem v minulosti viděla odpovědi některých respondentů a většina z nich nebyla vůbec použitelná. Myslím si, že pro zaměstnance jsou uzavřené odpovědi snadnější, nemusí sami vymýšlet žádné odpovědi a ušetří jim to čas. Samozřejmě i pro mě je práce s vyhodnocením uzavřených odpovědí snadnější.

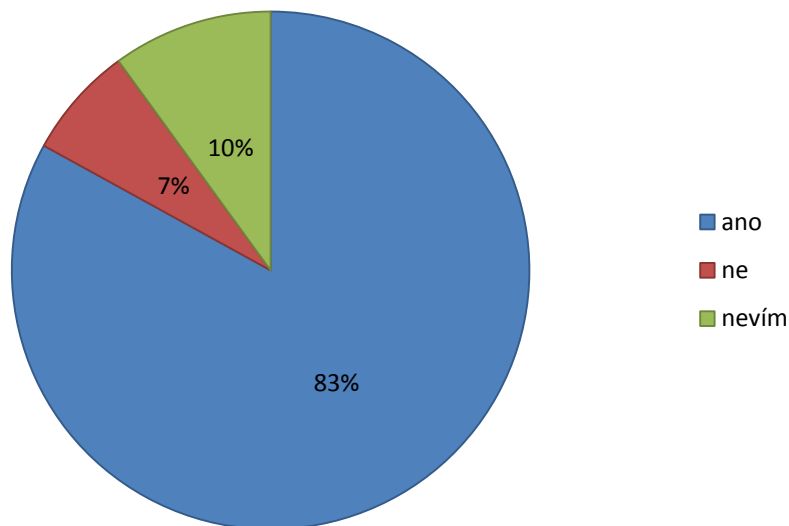
3.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník je tvořen celkem šestnácti uzavřenými otázkami. Pro vypracování praktické části bakalářské práce jsem použila 100 dotazníků.

Ráda bych zde jen zmínila, co mě překvapilo. Na začátku dotazníku jsem respondentům napsala, aby správné odpovědi, neboli jimi vybrané odpovědi, označili křížkem. S velkým překvapením se mi 60% dotazníků vrátilo s naprosto jiným označením, například zakroužkováním, podtržením nebo i zabarvením. Je zvláštní, že člověk lidem napíše, jak přesně mají určitou práci udělat, a i přesto to více jak polovina lidí udělá jinak.

Graf č. 1

1. otázka: Cítíte se být součástí kolektivu na Vašem pracovišti?



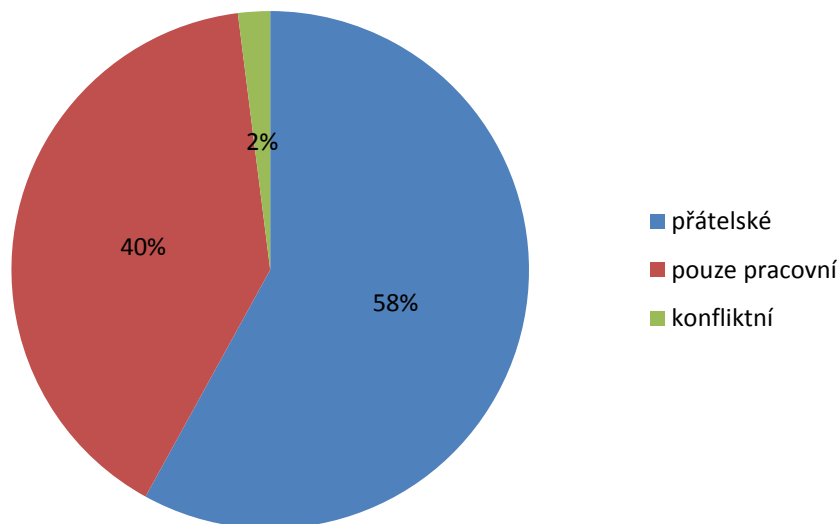
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tuto otázku jsem zvolila jako první, jelikož si myslím, že je obecná, ale v dotazníku o konfliktech by určitě neměla chybět. Tato otázka je podle mě i velice důležitá, co se firmy týče. Jakýkoliv kolektiv, ať už pracovní nebo třeba školní, je ve společnosti důležitý a myslím si, že všichni se shodnou na tom, že je vždy lepší být součástí kolektivu.

Ve společnosti Severočeské doly a.s. 83% respondentů, neboli 83 odpovídajících, zaškrtili odpověď, že se cítí být součástí kolektivu na jejich pracovišti, 7% respondentů odpovědělo opačně, že se necítí být součástí kolektivu na pracovišti a zbylých 10% se vyjádřilo tak, že neví, zda jsou součástí kolektivu na jejich pracovišti.

Graf č. 2

2. otázka: Jaké vztahy převládají na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

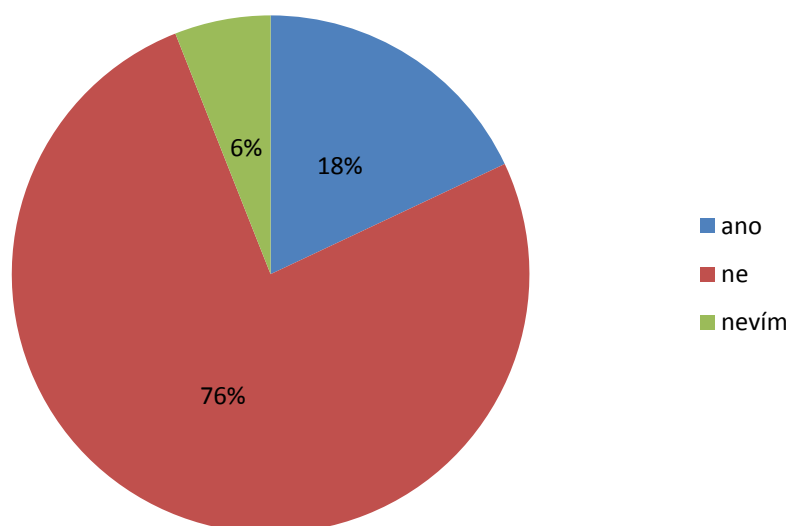
Otázka druhá už se zabývá přímo konkrétními vztahy na pracovišti. Domnívám se, že na pracovišti, kde převládá atmosféra s přátelskými vztahy, má určitě vliv na pracovní výkony. Přesto se domnívám, že pokud člověk pracuje s lidmi, které považuje za své přátele, je velká pravděpodobnost, že část pracovní doby věnuje i mimopracovním rozhovorům a řešení osobních problémů.

Respondenti ve svých odpovědích uvedli, že ve společnosti převládají u 58% zaměstnanců přátelské vztahy, 40% zaměstnanců se shodlo na tom, že u nich na pracovišti převládají pouze pracovní vztahy, zbylá 2% část odpověděla, že na jejich pracovišti jsou konfliktní vztahy. Rozdíl mezi přátelskými a pouze pracovními vztahy není nijak výrazný. Pro společnost je však dobrým znamením, že pouze 2% lidí si myslí, že u nich na pracovišti převládají konfliktní vztahy. Domnívám se, že pracovat v kolektivu lidí, ve kterém převládají konfliktní vztahy, musí být velice náročné, a to zejména po stránce psychické. Člověk, který je neustále ve stresu, který počítá s tím, že cokoliv řekne či navrhně, bude někým na pracovišti, ihned zamítnuto, nemůže vykonávat svoji práci dobře. Zaměstnanci, kteří jsou v konfliktu, mají většinou problém

najít společné východisko či shodnout se na stejném názoru, vedou mezi sebou totiž neustálý boj o to, kdo bude lepší.

Graf č. 3

3. otázka: Dostáváte se na Vašem pracovišti často do konfliktu?



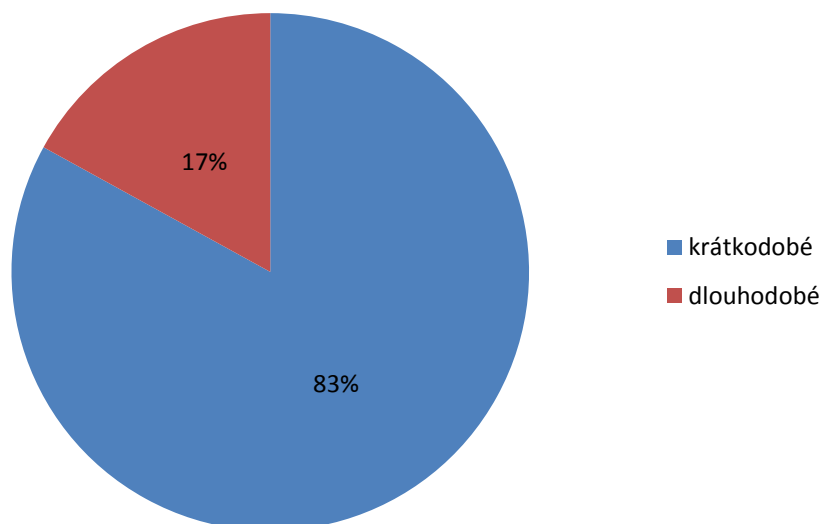
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tuto otázku považuji za velice důležitou součást dotazníku o konfliktech. Výskyt konfliktů na pracovišti je časté, avšak je důležité vědět, jak vysoká frekvence konfliktů je.

Myslím si, že každý vedoucí by mohl být spokojený s tím, že většina pracovníků, a to konkrétně 76% z nich, označilo odpověď, že se nedostávají často do konfliktů, 18% respondentů mělo názor opačný, a to, že se naopak často do konfliktu s někým ze svého pracoviště dostávají. Zbýlých 6% zaměstnanců společnosti odpovědělo, že neví, zda se často dostávají do konfliktu s někým z jejich pracoviště. Odpověď nevím zřejmě zaměstnanci zakřížkovali z důvodu, že si nejsou jisti, co všechno se považuje za konflikt, a co si představit pod pojmem často.

Graf č. 4

4. otázka: Převažují u Vás na pracovišti spíše konflikty

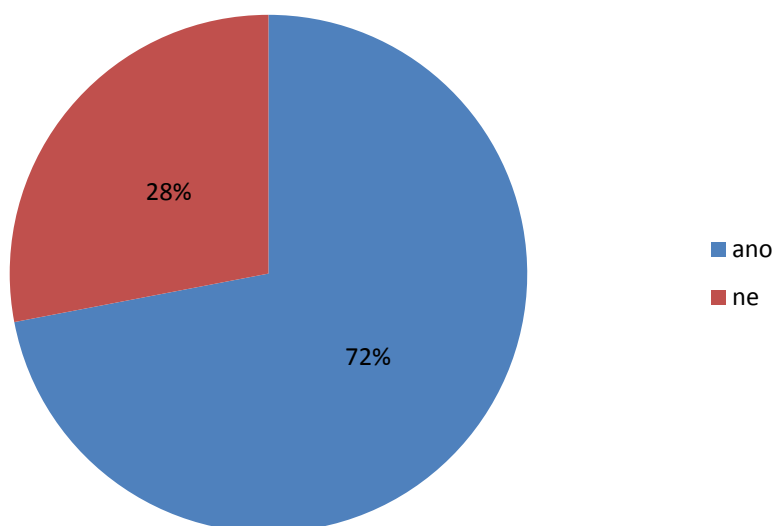


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Krátkodobé konflikty jsou konflikty, které trvají kratší dobu než měsíc. Za konflikty dlouhodobé jsou považovány konflikty trvající déle než měsíc. Někdy mohou bohužel trvati několik let, někdy se nevyřeší nikdy. Některé dlouhodobé konflikty ve společnosti končí dokonce i výpovědí ze strany zaměstnance, který je součástí konfliktu, on sám nezná možnost jeho řešení, neboť některé konflikty opravdu řešení nemají. Ve společnosti Severočeské doly a.s. převládají konflikty krátkodobé. Konkrétně 83% respondentů odpovědělo, že u nich převažují konflikty krátkodobé. Je tedy evidentní, že konflikty, které ve firmě vznikají, jsou ve většině případů nepodstatné, tedy i zbytečné, avšak řešitelné. Pouze 17% respondentů se domnívá, že u nich na pracovišti převládají konflikty dlouhodobé. Toto číslo není až tak vysoké, ale přesto si myslím, že to už znamená pro společnost určitý problém, který by se určitě měl začít řešit.

Graf č. 5

5. otázka: V případě, že u Vás na pracovišti vznikne konflikt, víte, na koho se můžete obrátit, aby Vám pomohl konflikt vyřešit?



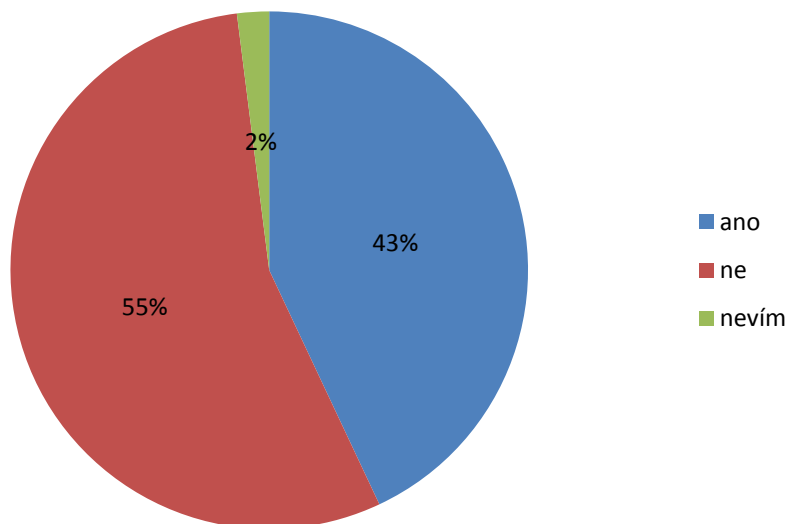
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tato otázka je velice důležitá při řešení konfliktů. Každý zaměstnanec by rozhodně měl vědět, na koho se v případě vzniku konfliktu obrátit. Všechny konflikty je nutné řešit, avšak a ne každý je schopen vyřešit konflikt sám, zejména v případě, kdy na straně druhé je více zaměstnanců. Všichni vedoucí pracovníci by se měli naučit konflikty svých podřízených vnímat a umět je řešit. Je chyba vedoucího, pokud konflikt svých podřízených nezaregistruje, případně zaregistruje, avšak neřeší.

Většina, tedy 72% dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že vědí, za kým jít s prosbou o pomoc v případě vzniku konfliktu, zbylá část, tedy 28% odpovídajících netuší, na koho se mohou obrátit v případě vzniku konfliktu. Toto číslo je dosti vysoké a svědčí o tom, že stále ještě dost vedoucích pracovníků nepoučilo své podřízeným, jak konflikty řešit, a na koho se obrátit s prosbou o pomoc při řešení konfliktů.

Graf č. 6

6. otázka: Stalo se Vám, že jste se dostal/a do konfliktu se svým nadřízeným?

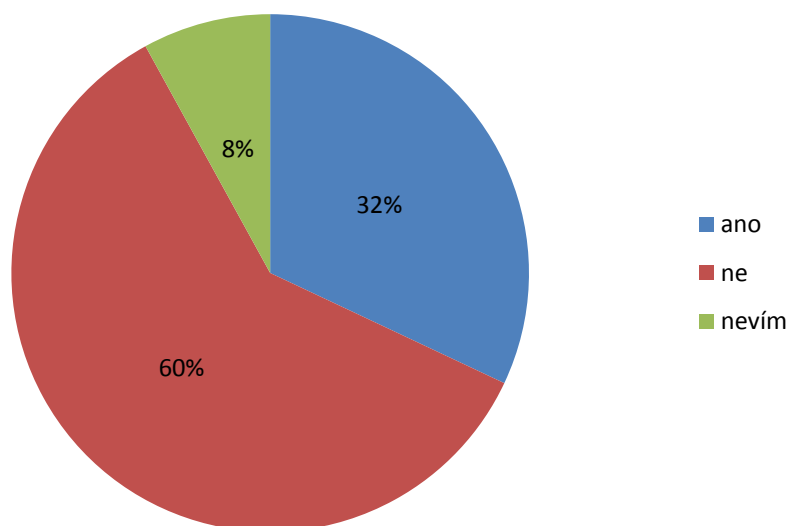


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V šesté otázce jsem se dotazovala zaměstnanců společnosti na konflikty s nadřízenými. Myslím, že tento typ konfliktů bývá v praxi nejčastější. Také se domnívám, že jde o konflikt, který je často ze strany podřízeného skrýván a potlačován. Důvodem je dle mého názoru, že většina lidí se obává o své pracovní místo, proto se snaží zrovna tomuto typu konfliktu raději vyhnout. Ve společnosti se 55% respondentů vyjádřilo, že nikdy nebyli v konfliktu se svým nadřízeným, zbývající část, 43% respondentů odpovědělo přesně opačně, a to, že do konfliktu s nadřízeným se již dostali. Toto číslo je podle mého mínění vysoké, neboť se jedná o skoro polovinu odpovídajících. Samozřejmě je důležité také to, o jaký typ konfliktu se jednalo. Je asi naprosto normální dostat se se svým nadřízeným do konfliktu, a to například i během porady, kdy každý má třeba na pracovní úkol svůj názor, o kterém se může poté diskutovat, případně jej zvažovat. Zbytek a to konkrétně 2% respondentů zaškrtili odpověď, že neví.

Graf č. 7

**7. otázka: Jste v současné době s někým z Vašich spolupracovníků
v dlouhodobém konfliktu?**



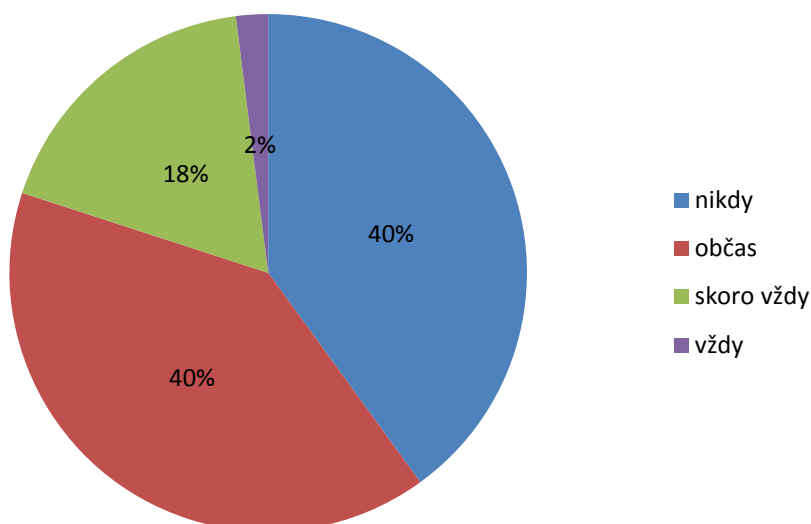
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dlouhodobý konflikt je na pracovišti jasnou známkou toho, že vedoucí něco zanedbává nebo dělá něco špatně. Samozřejmě, že hlavní vina je na místě tvůrců konfliktu, ale evidentně ho oni sami nejsou schopni vyřešit. Je na vedoucím, aby si dlouhodobého konfliktu všiml dle jasných projevů a pomohl s jeho řešením. Důvodů vzniku dlouhodobých konfliktů je určitě několik, nejčastěji to může být třeba boj o povýšení, popřípadě nějakou odměnu, někdy také i z důvodů osobních, tedy s prací nesouvisejících.

Celkem 60% dotázaných odpovědělo, že v současné době nejsou s nikým ze svých spolupracovníků v dlouhodobém konfliktu. Je zde ale jiné, celkem důležité číslo, to je počet 32% dotázaných odpověděla opačně. Toto číslo znamená, že 32 lidí ze 100 je v dlouhodobém konfliktu s někým ze spolupracovníků, což je vysoké číslo. Pokud by se ještě jednalo o krátkodobé konflikty, nebyl by to až takový problém, jako je to u konfliktů dlouhodobých.

Graf č. 8

8. otázka: Setkal/a jste se někdy s tím, že jste byl/a záměrně špatně, případně nedostatečně informován/a?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

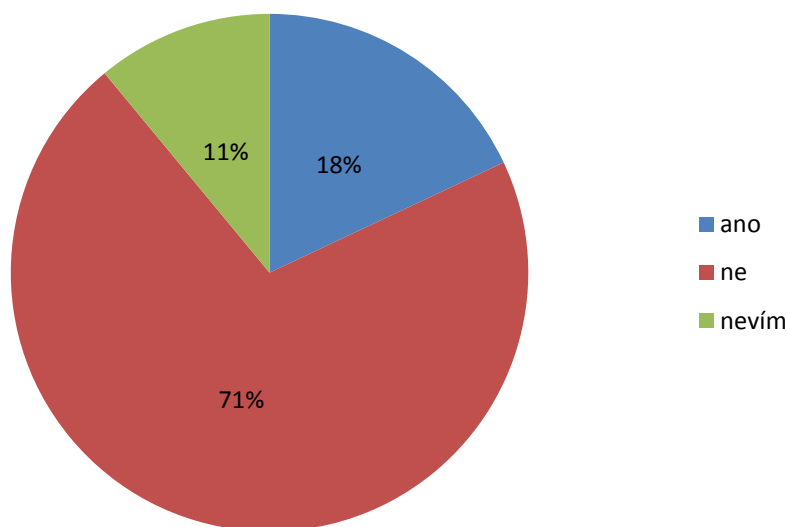
Nedostatečná informovanost může způsobit příčinu vzniku konfliktů, a také se často stává jedním z hlavních příčin vzniku konfliktů. Tento problém je nutné řešit, neboť nedostatečná informovat může mít dopad na úplně vše, co s prací souvisí. Špatná nebo nedostatečná informace při zadání úkolů, má za důsledek špatné nebo nepřesné zpracování úkolu, nebo informace o tom, že sjednaná schůzka se ruší, dotyčný zaměstnanec z práce odejde, avšak později se dozví, že klient na schůzku samozřejmě dorazil.

I ve společnosti Severočeské doly a.s. se zaměstnanci s tímto problémem setkávají. Odpověď nikdy, která je pochopitelně nejpřijatelnější, zaškrtno pouhých 40% zaměstnanců. Je sice pravda, že zaměstnanci si myslí, že se jim nic podobného nikdy nestalo, ale realita může být úplně jiná. Většina zaměstnanců se o tom totiž nemusí ani dozvědět, proto jsou o tom přesvědčeni. Odpověď občas vybralo také 40% zaměstnanců, což se domnívám, že je číslo dosti vysoké. Dalších 18% zaměstnanců se shodlo na tom, že záměrně špatné informace se k nim dostávají skoro vždy, což je opravdu k zamyšlení. Zaměstnanci, kteří vybrali tuto odpověď, si musí vše několikrát

ověřovat, aby si mohli být jisti, že informace jsou správné. Zbylá 2% zaměstnanců vybrala odpověď, že jsou vždy záměrně špatně informováni.

Graf č. 9

9. otázka: Myslíte si, že Váš nadřízený příliš často kritizuje Vaši práci?



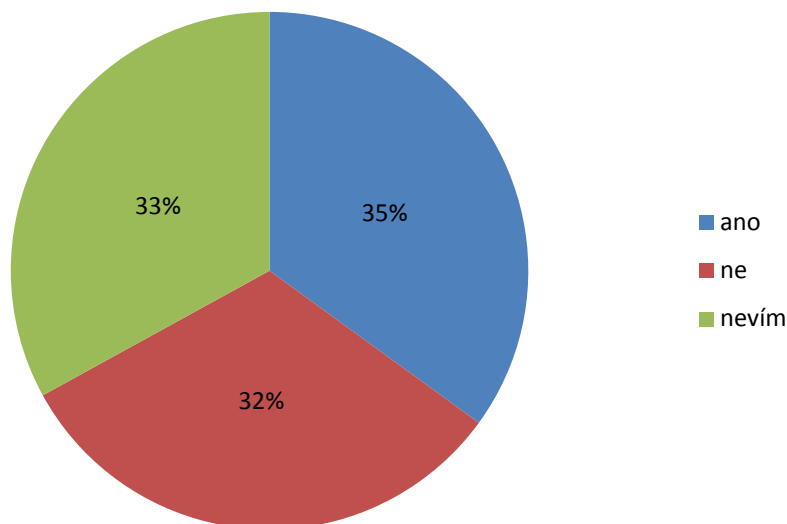
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Odpověď ano, tedy, že vedoucí kritizuje jejich práci příliš často, vybralo 18% respondentů, většina, tedy 71 % respondentů odpověděla, že si myslí, že vedoucí jejich práci nekritizuje, zbývající část, 11 % respondentů vybralo odpověď, že neví, zda vedoucí často kritizuje jejich práci.

Odpověď ne, tedy, že vedoucí jejich práci nekritizuje, je dle mého názoru známkou toho, že jsou lidé pod jeho vedením spokojeni, což považuji za dobré a svědčí to i jeho dobrém vedení lidí. Avšak někdy to může být i známkou toho, že vedoucí je nekritizuje, nic jim nevytýká a jejich výsledek práce přepracovává sám, což by bylo naopak známkou toho, že na výkon své práce nestačí. Domnívám se, že toto by byl však případ ojedinělý.

Graf č. 10

10. otázka: Myslíte si, že konflikty na pracovišti mohou mít i pozitivní vliv na chod společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

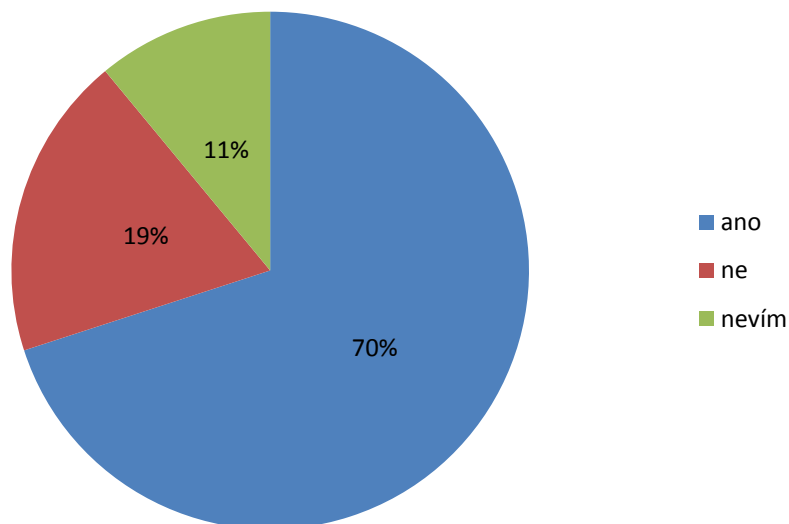
Myslím si, že většina lidí se shodne na tom, že i konflikty mohou mít pozitivní vliv na chod společnosti. Samozřejmě záleží na tom, o jaké typy konfliktů se jedná, také záleží na tom, jak dlouho konflikty trvají.

Konflikty, jak je již všeobecně známo, pročišťují vzduch. Myslím tím to, že pokud se konflikt nějakým způsobem vyřeší, nastává po něm většinou klidné období, při kterém vše šlape jak má. Což znamená, že i v práci všichni pracují, jak mají. Spolupráce je také bez větších problémů, všichni se hlavně snaží, aby zase něco nezkazili, aby konflikt nezačal znovu, což nastává hlavně po konfliktu s vedoucím.

Je zajímavé, že v této otázce se všechny tři odpovědi vyskytují stejně často. Na odpovědi ano, konflikty mohou mít pozitivní vliv na chod společnosti, se shodlo 35% respondentů, 32% zaměstnanců odpovědělo, že si myslí, že konflikty nemohou mít pozitivní vliv na chod společnosti. Zbytek dotázaných vybralo odpověď nevím.

Graf č. 11

11. otázka: Domníváte se, že konflikty na Vašem pracovišti jsou nějak řešeny?



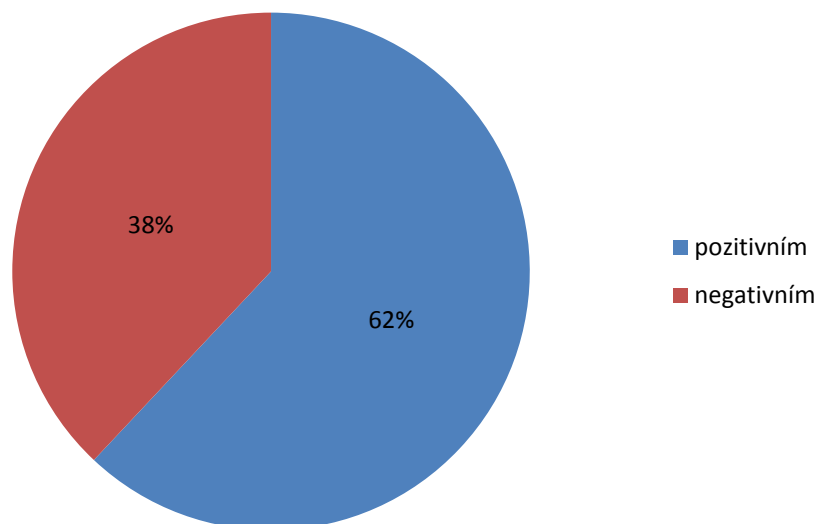
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Každý člověk by měl mít snahu řešit konflikty, již od dětství se to totiž všichni učíme. Řešit konflikty je jedna z nejdůležitějších věcí, které by měli vedoucí pracovníci ovládat.

Je dobrou známkou společnosti, že 70% zaměstnanců vybralo odpověď ano, konflikty jsou na našem pracovišti řešeny. Jen škoda, že takto neodpovědělo všech 100% dotázaných. Odpověď ne konflikty nejsou na našem pracovišti řešeny, zvolilo 19% respondentů. Myslím si, že toto číslo značí velký problém několika vedoucích pracovníků. Je dost pravděpodobné, že někteří vedoucí pracovníci ani netuší o konfliktech na pracovišti nebo konflikty řešit ani neumí, což je hlavně špatným hodnocením pro ně, nikoli pro podřízené. Zbýlých 11% odpovídajících vybralo odpověď nevím.

Graf č. 12

12. otázka: Pokud ano, jsou řešeny spíše s výsledkem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Je všeobecně známo, že vyřešené konflikty s výsledkem pozitivním, jsou velmi dobrým výsledkem. V případě této společnosti, odpovídala větší část respondentů na řešení konfliktů s výsledkem pozitivním. Je důležité vše vyřešit, domluvit se na východisku a pokračovat dále v práci. Pokud jsou však konflikty v práci vyřešeny s negativním výsledkem, značí to pro společnost velký problém, konkrétně pro účastníky konfliktu. Většinou totiž tento konflikt trvá třeba i několik let, často se odrazí ve výsledku podávané práce a často skončí i výpovědí jednoho z účastníků. Pro některé lidi je totiž lepší ustoupit, než neustále pracovat ve velice nepřátelském prostředí, které by dotyčného mohlo v práci velice omezovat.

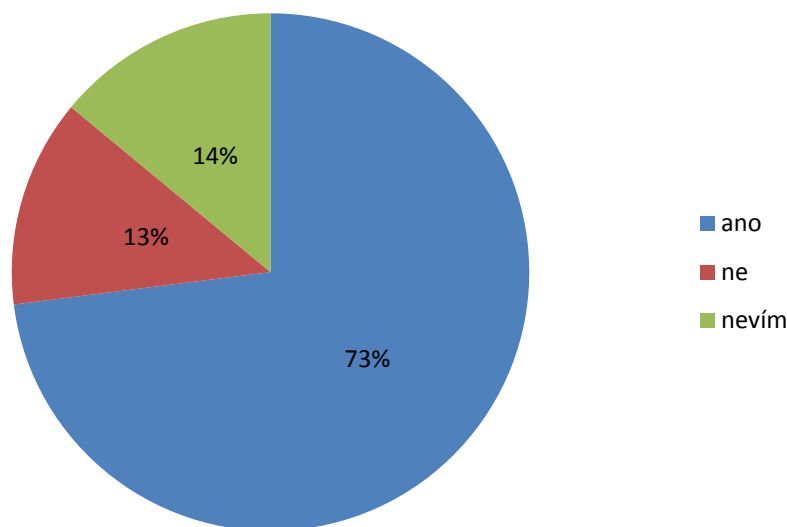
Při sčítání výsledků jsem byla velice překvapena, bohužel nemile, jelikož pouze 62% zaměstnanců vybralo odpověď, že konflikty jsou řešeny s pozitivním výsledkem. Výsledek odpovědi, že zbylých 38% se domnívá, že konflikty jsou řešeny s výsledkem negativním, je dosti vysoký výsledek.

Podle výsledků, které vyšly z dotazníkového šetření, by se situace ve společnosti měla začít řešit, co nejdříve. Někdy se mi zdá, že na svět řeší stále větší množství problémů

a z toho vzniklých konfliktů, a ty mohou vyústit v tak velký problém, který by byl opravdu smírnou cestou již neřešitelný.

Graf č. 13

13. otázka: Máte možnost vyjádřit na pracovišti svůj vlastní názor na věc?



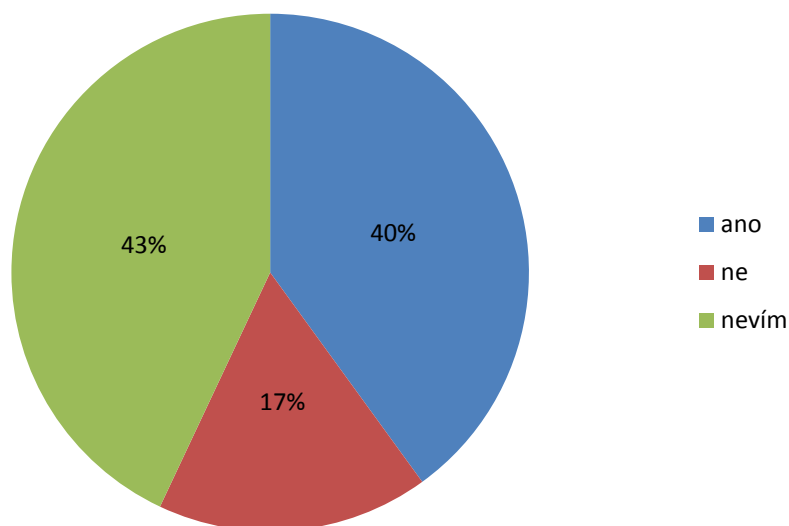
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Možnost vyjádřit svůj vlastní názor na věc by měl mít v dnešní době naprosto každý člověk, neboť žijeme v době, kdy ve světě převládá demokracie.

Avšak také žijeme v době vysoké nezaměstnanosti, zejména v regionu, kde jsem respondenty svým dotazníkem oslovila, takže ze strachu ze ztráty zaměstnání většina lidí raději mlčí, než aby bojovali o právo vyjádřit svůj vlastní názor. Ve vybrané společnosti zaměstnanci odpovídali takto: 73% jich zaškrtnulo odpověď ano, máme možnost vyjádřit svůj vlastní názor na věc, 13% odpovědělo, že tu možnost vyjádřit svůj vlastní názor na věc bohužel nemají a zbylých 14% odpovědělo, že neví, zda možnost mají či ne.

Graf č. 14

14. otázka: Myslíte si, že více společných mimopracovních akcí s kolegy by snížilo výskyt konfliktů na Vašem pracovišti? (team building)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak je již dlouhou dobu známo, mimopracovní akce s kolegy určitě pomáhají zlepšit vztahy v každé firmě. Čím více společných zážitků spolu lidé mají, tím více se poznají, tím větší možnost zlepšení vztahů a větší možnost navázání vztahů přátelských. Podle mého názoru je nutné, aby se pracovníci z jednoho pracoviště poznali i po jiné stránce, než stránce pracovní.BV práci je potřeba mít příjemné a přátelské prostředí, ve kterém se většina lidí cítí lépe a kde jste si jisti, že pokud máte nějaký problém, nabídnou Vám Vaši kolegové pomoc.

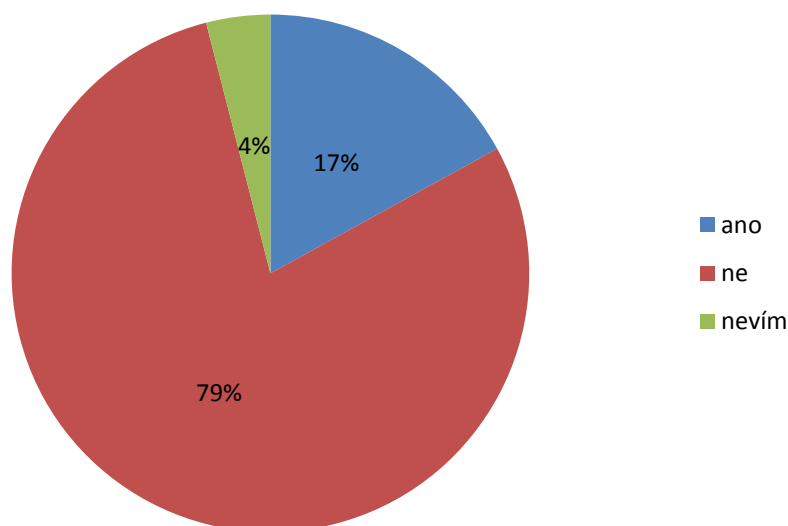
Pokud na pracovišti, kde pracujete, znáte dobře své kolegy či podřízenými, víte lépe, co od nich můžete očekávat, na jakou práci se hodí či ne, poznáte i to, jak se zrovna cítí, případně jaké mají problémy. Vždy je lepší pracovat s někým, koho znáte, než s tím o kom nevíte vůbec nic, kdo je pro Vás velkou záhadou.

Při sčítání odpovědí jsem se potvrdil můj předpoklad, že většina lidí nikdy nic podobného nezažila, nemůže tedy vědět, jaký dopad by to mělo na vztahy na pracovišti.

To, že neví, zda by více mimopracovních akcí s kolegy snížilo výskyt konfliktů na pracovišti, odpovědělo 43% dotázaných. Domnívám se, že respondenti, kteří vybrali odpověď, že mimopracovní aktivity určitě snižují výskyt konfliktů na pracovišti, se určitě už někdy nějaké mimopracovní aktivity zúčastnili. Tuto odpověď ve společnosti vybralo 40% zaměstnanců. Pouze 17% zaměstnanců se shodlo na tom, že mimopracovní akce by nijak nepomohly při snížení výskytu konfliktů na pracovišti.

Graf č. 15

15. otázka: Absolvoval/a jste někdy školení na zvládání a řešení konfliktů?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Bohužel i v této otázce jsem se opět přesvědčila o tom, že většina zaměstnanců vůbec nikdy neabsolvovala školení týkající se zvládání a řešení konfliktů.

Toto školení je podle mě v dnešní době velice důležité a určitě by zamezilo většině krátkodobých konfliktů, které ve společnostech mezi pracovníky často vznikají.

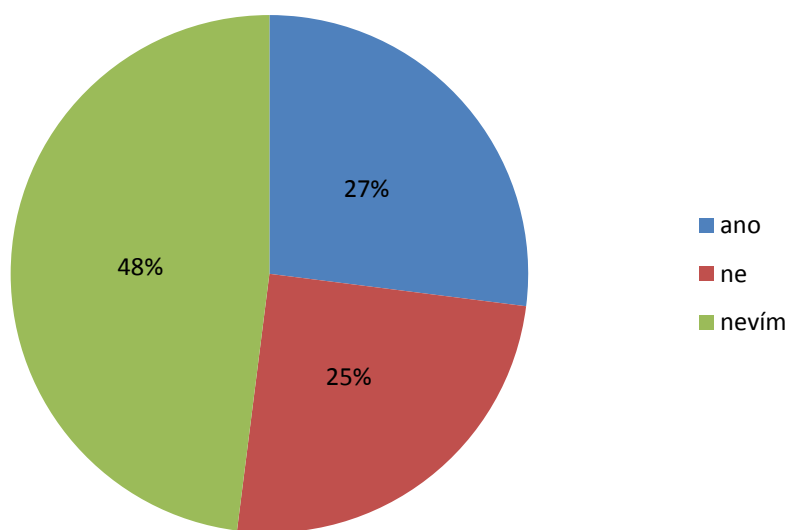
Umět řešit konflikty je přece jedna z věcí, kterou by měl každý z nás umět alespoň v malé míře ovládat. Většina firem posílá své zaměstnance mnohdy na školení, které zaměstnanci nikdy v budoucnu vůbec nevyužijí. Nebo naopak jsou společnosti,

které neškolí své zaměstnance vůbec, neboť to považují za zbytečnou finanční zátěž. Já osobně se toto nedomnívám, naopak bych školení navrhla jako povinné.

Po sečtení odpovědí mi totiž vyšlo, že 79% respondentů nikdy neabsolvovalo toto školení, což považuji za špatné, ale řešitelné. Byla jsem ráda, že alespoň 17% odpovídajících se shodlo na tom, že toto školení již v minulosti absolvovali, zbylá 4% zaměstnanců neví, zda toto školení absolvovali či ne. Odpověď nevím jednoznačně svědčí o tom, že zaměstnanci jsou přehlceni zbytečnými školeními a ani si nepamatují, které absolvovali.

Graf č. 16

16. otázka: Myslíte si, že toto školení pomáhá snížit výskyt konfliktů na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zda školení pomáhá či nepomáhá snížit výskyt konfliktů na pracovišti je podle mě těžká otázka, každopádně se domnívám, že určitě může zaměstnancům spíše pomoci než uškodit. Někdo by jej mohl považovat za ztrátu času. Jedná se spíše o člověka konfliktního. V každém případě jsem ráda, že se najdou i lidé, kteří si myslí, že školení na zvládání a řešení konfliktů je velice prospěšné.

Ve společnosti Severočeské doly a.s. mi respondenti odpovídali takto: 27% zaměstnanců vybralo odpověď, že školení by určitě pomohlo snížit výskyt konfliktů na pracovišti, 25% zaměstnanců mělo názor opačný s tím, že školení nepomůže snížit výskyt konfliktů. Zbýlých 48% označilo odpověď nevím, zda školení může pomoci či ne. Tuto odpověď určitě zvolili zaměstnanci, kteří školení nikdy neabsolvovali, proto se k tomu nemohou vyjádřit.

3.1.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledkem dotazníkového šetření, které jsem provedla ve společnosti Severočeské doly a.s. byla analýza výskytu konfliktů ve společnosti. Při sčítání odpovědí jednotlivých otázek jsem byla mnohdy velice překvapena z toho, jak velké množství konfliktů se v dané společnosti vyskytuje. Vysoký výskyt konfliktů ve společnosti je určitě způsoben i dobou ve které žijeme, jelikož každý zaměstnanec a to nejen v severních Čechách, má strach o své pracovní místo. Což způsobuje, že lidé neustále pracují pod tlakem, snaží se být nejlepšími na své pracovní pozici a to ať to stojí, co to stojí. Z toho všeho později vznikají konflikty, i přesto, že si toho jedinci mnohdy ani nejsou vědomi.

Z dotazníkového šetření vyplývá i to, že konflikty se ve společnosti dostatečně neřeší nebo alespoň se neřeší na některých pracovištích. Jelikož ne malé množství lidí odpovědělo, že u nich na pracovišti převládají dlouhodobé konflikty. Což je jasná známka toho, že se je evidentně nikdo nesnaží nijak vyřešit. Jiní respondenti zase odpověděli tak, že ani neví, za kým by mohli jít s prosbou o pomoc při řešení konfliktů. Popřípadě pokud už jsou konflikty nějak vyřešeny, je důležité, aby vše bylo vyřešeno s výsledkem pozitivním, nikoliv negativním jako je tomu ve společnosti Severočeské doly a.s.

4 Návrhy řešení

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat výskyt konfliktů ve společnosti Severočeské doly a.s. Analýzu jsem provedla na základě dotazníkového šetření, které jsem zaměřila pouze na určitou skupinu zaměstnanců, konkrétně na nejnižší stupeň THP. Při vyhodnocování dotazníků jsem se přesvědčila o tom, že konflikty se ve společnosti vyskytují v docela vysoké míře, proto je nutné je začít nějak řešit.

Dalším cílem mé práce je tedy navrhnout vhodná řešení pro výskyt konfliktů v dané společnosti. Návrh řešení je jakási pomoc při snižování výskytu konfliktů. V mé bakalářské práci budu navrhnout možnosti, pomocí kterých je možné zlepšit vztahy ve společnosti, ať už se jedná o vztahy mezi vedoucími a podřízenými nebo i vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti.

4.1 Zlepšení komunikace

Jako první návrh řešení konfliktů ve společnosti Severočeské doly a.s. jsem zvolila zlepšení komunikace. Špatná komunikace je totiž jedním z hlavních příčin vzniku konfliktů. Jakmile lidi spolu nekomunikují, těžko mohou očekávat zlepšení a vyřešení konfliktů.

Pod návrhem zlepšení komunikace si představuji hlavně to, aby zaměstnanci měli kdykoliv možnost svěřit se svému vedoucímu se svými problémy, ať už se jedná o jakékoliv problémy. Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že například někteří zaměstnanci ani netuší, na koho se mají obrátit v případě, že se stanou součástí nějakého konfliktu. Což je dle mého názoru hlavně špatná komunikace ze strany vedoucích, kteří nevysvětlují a nevyzývají své podřízené, například během pracovních porad, aby neváhali a informovali je o případných konfliktech na pracovišti. Konflikty je nutné řešit, a pokud si nebudou umět sami poradit s řešením, určitě by se na ně měli obrátit. Ne však každý dokáže o svém konfliktu promluvit na veřejnosti nebo i v soukromí s vedoucím, proto myslím, že by bylo dobrým nápadem občas vyzvat podřízené, aby se písemně svěřili, třeba i anonymně, se svými problémy a konflikty na pracovišti, případně i předali podněty a návrhy, jak je řešit. Ne každý návrh ze strany podřízeného musí být špatný a horší, než návrh nadřízeného. Vedoucí by si mohl podněty přečíst, promyslet, případně si i o nich pak individuálně s každým promluvit,

případně i jejich postřehy použít. Cílem samozřejmě není psát vedoucímu třístránkové romány o svých problémech, cílem je pouze požádat vedoucího o pomoc s řešením problémů. Samozřejmě by bylo vhodnější, aby podněty a žádosti o pomoc v konfliktech nebyli anonymní, aby mohl vedoucí řešit oblast konfliktu se zaměstnancem, který konflikt pocítuje. Myslím, že toto řešení by bylo i pro zaměstnance příjemnější, jelikož je mnoho lidí, kteří radši popíší své problémy písemně, než se svěřovat vedoucímu osobně.

Dalším důležitým problémem, který jsem z odpovědí respondentů zjistila je to, že ne všichni mají možnost vyjádřit svůj vlastní názor na věc, z čehož později samozřejmě také mohou vzniknout konflikty. Pokud člověk nemá prostor ke svému vlastnímu vyjádření, může mu to vadit, jelikož nemá možnost vyjádřit své myšlenky či názory na změny, které se například probírají během pracovní porady. Člověk tak může mít pocit nepotřebnosti nebo méněcennosti, že jeho názory nikoho nezajímají a nikdo na ně nebere ohledy. Je pravda, že mnoho zaměstnanců ani netouží prezentovat nahlas mezi kolektivem své vlastní názory, ale jsou pak i lidé jako já, kteří vědí, že žijí v moderním světě, a že vyjádřit na problematiku svůj názor, a že je to v dnešní době naprosto normální, někdy i nutné. Každopádně bych si představovala, že na konci každé pracovní porady vyzve vedoucí ostatní zaměstnance k vyjádření. Během této doby by mohl každý vyjádřit svůj vlastní názor na danou problematiku. Zpočátku by určitě stačilo jen 15 minut, později by se zaměstnanci naučili využít této doby k vyřešení konfliktů a určitě by to mohlo přispět ke zlepšení komunikace na pracovišti a vyhnutí se dalším případným konfliktům. Sama z vlastní zkušenosti vím, jak vypadaly hodiny v prvním ročníku na vysoké škole, kde nás bylo ve třídě okolo šedesáti, učitelé nás vyzvali, abychom vyjádřili vlastní názor na věc a v tu chvíli zavládlo ve třídě naprosté ticho. Každý člověk se během života neustále učí, proto i zaměstnanci by se museli naučit vyjadřovat své vlastní pocity a názory před kolektivem.

4.2 Školení THP zaměstnanců

Dalším návrhem řešení, které by podle mě pomohlo snížit výskyt konfliktů ve firmě je školení zaměstnanců. Z dotazníkového šetření jsem totiž zjistila, že většina zaměstnanců nikdy neabsolvovala školení na zvládání a řešení konfliktů. Výskyt konfliktů je dle mého názoru větší a větší, proto by bylo vhodné začít se touto

problematikou více zabývat. Zabývat se více problematikou konfliktů samozřejmě znamená i zvýšené náklady pro zaměstnavatele. Školení je sice finančně náročné, avšak já se domnívám, že pokud by takto investované prostředky pomohly předejít alespoň polovině konfliktů, určitě by to byly dobře investované prostředky ve firmě. Já jsem přesvědčena o tom, že pokud by zaměstnanec školení absolvoval, výskyt konfliktů by se určitě snížil. Cílem každého vedoucího pracovníka by měl být zájem na snížení výskytu konfliktů na jeho pracovišti, neboť pokud jsou zaměstnanci neustále ve stresu kvůli konfliktům s kolegy, na pracovišti není příjemná atmosféra, ale napjaté ovzduší, odrazí se to na výkonu a výstupu práce. Pokud by se ale výskyt konfliktů na pracovišti snížil, zvýšila by se tak výkonnost pracoviště, a to by mělo být motivací všech vedoucích pracovníků.

Dle mého názoru je nejlepším řešením ucelené jednodenní, případně dvoudenní školení zaměstnanců mimo firmu. Dle mého se člověk mimo firmu může cítit uvolněnější a se školícím pracovníkem více spolupracovat. Pokud nemá společnost k dispozici takové školící prostory, není problém pronájem potřebných prostor. Školení by měla vést speciálně vyškolená a kvalifikovaná skupina pracovníků zabývajících se minimalizací konfliktů na pracovišti. I když jednorázové prostředky firmou vložené budou vyšší, věřím, že se to v budoucnu firmě vrátí v kvalitním výkonu práce zaměstnanců a jejich spokojenosti a chuti zůstat i nadále zaměstnanci této firmy.

4.3 Školení vedoucích zaměstnanců

Dalším možným návrhem, který by mohl pomoci snížit výskyt konfliktů ve společnosti Severočeské doly a.s. by podle mě mohla být různá školení vedoucích pracovníků neboli managementu.

Každý, kdo pracuje na místě vedoucího, by měl mít schopnost vést tým. K vedení týmu je potřeba zvládat několik základních věcí, jako je například asertivní chování. Podle mě by měl mít každý vedoucí pracovník přehled o tom, co znamená asertivní chování. Pokud o tom nikdy neslyšeli, doporučila bych jim, aby absolvovali kurz nebo školení o asertivním chování. Tento kurz je vhodný pro každého člověka, využije ho v běžném i pracovním životě. Naučí se na něm pracovat s lidmi v týmu, říkat ne, řešit konfliktní situace, přijímat chválu, ale i chválit ostatní za dobře odvedenou práci, přijímat kritiku, prosadit vlastní názor, ale i motivovat.

Dalším kurzem, který bych doporučila všem vedoucím pracovníkům, by byl kurz motivace. Domnívám se, že i díky motivaci zaměstnanců se sníží výskyt konfliktů na daném pracovišti. Díky tomuto kurzu se vedoucí pracovníci naučí motivovat sebe, své blízké, ale hlavně své podřízené, zlepší se i jejich komunikace s ostatními. Motivovat zaměstnance je jednou z nejdůležitějších věcí, kterou by vedoucí pracovníci měli být schopni praktikovat na pracovišti. Díky motivaci se zvyšuje výkon pracovníků, ale hlavně i chuť k práci. Každý kdo absolvuje kurz, získá na jeho konci certifikát. Se společnostmi, které kurzy nabízejí, není problém dohodnout se na ceně kurzu při větším množství účastníků, a najmout společnost, která zajistí kurz dle přání firem.

Pokud vedoucí zaměstnanci doposud neabsolvovali školení o zvládání a řešení konfliktů, určitě bych jim toto školení doporučila. Vzhledem k tomu, že pracují ve funkci, kde by měli být schopni řešit nejen své konflikty, ale i svých podřízených. Toto školení by mohlo probíhat společně s nižším stupněm THP pracovníků.

4.4 Team building

Team building je v dnešní době velice populární a určitě i velice užitečný. Během team buildingu by se měl budovat pracovní tým, který se spolu naučí komunikovat s dopadem na zlepšení vztahů na pracovišti. Jedná se o mimopracovní aktivity, při kterých se shledávají zaměstnanci z jednotlivých pracovišť. Domnívám se, že více těchto společných mimopracovních akcí může společnosti i zaměstnancům pouze prospět.

Jednou z možných aktivit by mohly být společné sportovní akce zaměstnanců. Myslím si, že by naprosto stačilo, aby se zaměstnanci scházeli například několikrát za rok. Na společných akcích by se domlouvali prostřednictvím firemní komunikace, např. email, lync, atd.

Jedním z možných nápadů by bylo výjezdní zasedání zaměstnanců. V dnešní době jsou tato výjezdní zasedání u firem velice populární. Nejlepším řešením je, když zaměstnanci společně vyjedou mimo město, ve kterém se nachází jejich pracoviště. Výjezdní zasedání by se konalo od pátku do neděle. Zaměstnanci by se společně ubytovali v hotelu, penzionu či chatě, kde by strávili celý víkend. Během dne by se účastnili sportovních aktivit, jako je například fotbal, volejbal či jiné míčové hry. Mohli by vyjet

na prohlídku hradu či zámku nebo si prostě zajít jen provětrat hlavu někam do lesa na čerstvý vzduch. Večer by se naopak sešli ve společenské místnosti, restauraci či baru, kde by si společně povídali, hráli by hry, například šachy, karty či Activity, které jsou velice poučné i zábavné.

Tím, že by se zaměstnanci společně zapojili do hry, naučili by se tak týmové spolupráci, zlepšila by se komunikace mezi nimi, poznali by se i z jiné stránky, nejen ze stránky pracovní, odhalili by i silné stránky spolupracovníka, ale i slabiny. Dalším možným návrhem by mohlo být nějaké společné kulturní vyžití zaměstnanců. To hlavně v případě, pokud se najde skupina lidí, kteří nemají rádi sport ani jiné společenské hry, ale jsou milovníky kultury. V tomto případě je dobrým nápadem například společná návštěva kina či divadla.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat výskyt konfliktů ve společnosti. Analýzu výskytu konfliktů jsem provedla pomocí dotazníkového šetření, které jsem zaměřila pouze na vybranou část zaměstnanců, konkrétně na nejnižší stupeň THP. Jako konkrétní firmu pro svou bakalářskou práci jsem vybrala společnost Severočeské doly a.s., která se zabývá těžbou uhlí. Společnost se nachází v severních Čechách, ročně produkuje řádově 20 milionů tun uhlí, čímž zaujímá vedoucí pozici na trhu.

První část mé práce je částí teoretickou, neboli obecnou teorií o konfliktech. Zde jsem čerpala z vybraných odborných zdrojů. Zaměřila jsem dle mého názoru na to nejpodstatnější, popřípadě nejzajímavější.

Druhá část práce je zaměřena na společnost Severočeské doly a.s. jako takovou. Z internetových zdrojů jsem vybrala nejdůležitější a nejnovější fakta o společnosti. Jako zajímavost na závěr druhé kapitoly jsem uvedla informaci o symbolu společnosti Slavíku modráčkovi.

Třetí část je částí praktickou, ve které jsem vyhodnocovala dotazníkové šetření. Po vybrání sta zodpovězených dotazníků jsem začala zpracovávat odpovědi respondentů. Každou otázku jsem podrobně vyhodnotila, vytvořila graf dle výsledných hodnot a popsala vlastním komentářem, co je z grafu čitelné. Musím přiznat, že některé odpovědi mne dost překvapily, zejména poměrně vysokým výskytem konfliktů. Ve společnosti se vyskytly i konflikty dlouhodobé, což považuji za závažný problém, jejich odstranění je poměrně náročné.

Poslední část mé bakalářské práce je zaměřena na navržení řešení dle odpovědí respondentů s cílem zmírnit či úplně potlačit výskyt konfliktů ve společnosti. Po dlouhých úvahách jsem navrhla několik možných řešení, která by dle mého názoru mohla společnosti pomoci při odstraňování konfliktů. Návrhy se týkaly především zlepšení komunikace, doporučení absolvovat speciální školení pro nižší stupeň THP pracovníků, ale i pracovníků vedoucích kolektivy, doporučení tzv. team buildingu.

Věřím, že některé mé návrhy na řešení konfliktů by společnost mohla v budoucnu využít.

Seznam grafů

Graf č. 1: 1. otázka: Cítíte se být součástí kolektivu na Vašem pracovišti?

Graf č. 2: 2. otázka: Jaké vztahy převládají na Vašem pracovišti?

Graf č. 3: 3. otázka: Dostáváte se na Vašem pracovišti často do konfliktu?

Graf č. 4: 4. otázka: Převažují u Vás na pracovišti spíše konflikty

Graf č. 5: 5. otázka: V případě, že u Vás na pracovišti vznikne konflikt, víte, na koho se můžete obrátit, aby Vám pomohl konflikt vyřešit?

Graf č. 6: 6. otázka: Stalo se Vám, že jste se dostal/a do konfliktu se svým nadřízeným?

Graf č. 7: 7. otázka: Jste v současné době s někým z Vašich spolupracovníků v dlouhodobém konfliktu?

Graf č. 8: 8. otázka: Setkal/a jste se někdy s tím, že jste byl/a záměrně špatně, případně nedostatečně informována?

Graf č. 9: 9. otázka: Myslíte si, že Váš nadřízený příliš často kritizuje Vaši práci?

Graf č. 10: 10. otázka: Myslíte si, že konflikty na pracovišti mohou mít i pozitivní vliv na chod společnosti?

Graf č. 11: 11. otázka: Domníváte se, že konflikty na Vašem pracovišti jsou nějak řešeny?

Graf č. 12: 12. otázka: Pokud ano, jsou řešeny spíše s výsledkem

Graf č. 13: 13. otázka: Máte možnost vyjádřit na pracovišti svůj vlastní názor na věc?

Graf č. 14: 14. otázka: Myslíte si, že více společných mimopracovních akcí s kolegy by snížilo výskyt konfliktů na Vašem pracovišti?(team building)

Graf č. 15: 15. otázka: Absolvoval/a jste někdy školení na zvládání a řešení konfliktů?

Graf č. 16: 16. otázka: Myslíte si, že toto školení pomáhá snížit výskyt konfliktů na pracovišti?

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Spouštěče konfliktů a konfliktní chování čtyř typů osobností

Obrázek č. 2: Strategie vedoucí k řešení konfliktů

Obrázek č. 3: Konsolidační celek skupiny Severočeské doly

Obrázek č. 4: Vývoj zaměstnanosti

Obrázek č. 5: Vývoj výdělku

Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníku

Seznam použitých zkratk

a.s. – akciová společnost

SD – Severočeské doly

mm – milimetr

Kč – Koruna česká

č. – číslo

THP – technicko - hospodářský pracovník

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-824-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: jak ovládnout umění vést*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. Partnerské vztahy. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [3] ČAKRT, Michal, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. Partnerské vztahy. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [4] FEHLAU, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 108 s. Partnerské vztahy. ISBN 80-247-0533-8.
- [5] JOHN, Friedel. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 102 s. Partnerské vztahy. ISBN 80-247-1517-1.
- [6] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera: základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. Partnerské vztahy. ISBN 80-716-9223-9.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Partnerské vztahy. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] MATĚJKOVÁ, Erika. *Jak řešit konflikty a problémy v partnerských vztazích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 159 s. Partnerské vztahy. ISBN 978-80-247-1832-3.
- [9] MIKULÁŠTÍK, Milan, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Komunikační dovednosti v praxi: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0650-4.
- [10] MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993, 930 s. Partnerské vztahy. ISBN 80-856-2329-3.

[11] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

[12] STEIGER, Thomas a Eric D LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 2 sv. (371 s., 368 s.). Partnerské vztahy. ISBN 978-80-265-0006-3.

[13] WAGNEROVÁ, Irena, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

[14] První strojírenská. 2013. Vítejte na webu společnosti SD –1. strojírenská, a.s. [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.prvnistrojirenska.cz/showdoc.do?docid=61>>.

[15] SD Autodoprava. 2013. Vítejte na webových stránkách společnosti SD – Autodoprava, a.s. [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdaudoprava.cz/showdoc.do?docid=203>>.

[16] SDAS. 2013. Vítejte na webu společnosti Severočeské doly a.s. [online].

[cit. 2013-02-17] Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=4>>.

[17] SDAS. 2013. Doly Bílina [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=533>>.

[18] SDAS. 2013. Doly Nástup Tušimice [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=532>>.

[19] SDAS. 2013. Obchodní strategie [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=545>>.

[20] SDAS. 2013. PRODECO [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=1688>>.

[21] SDAS. 2013. Skupina Severočeské doly [online]. [cit. 2013-02-19]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=17>>.

[22] SDAS. 2013. Slavík modráček (*Luscinia svecica*) [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=1692>>.

[23] SDAS. 2013. Těžba uhlí a její vliv na životní prostředí [online]. [cit. 2013-02-17]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=560>>.

[24] SDAS. 2013. Veřejně prospěšná činnost [online]. [cit. 2013-02-19]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdascz/showdoc.do?docid=503>>.

[25] SDAS. 2013. Základní informace o společnosti [online]. [cit. 2013-02-19]

Dostupné na WWW:< <http://www.sdas.cz/showdoc.do?docid=527>>.

[26] Vyhodnocení kolektivní smlouvy společnosti Severočeské doly a.s. za rok 2012.

[27] Výroční zpráva společnosti Severočeské doly a.s. za rok 2011.

6. otázka: Stalo se Vám, že jste se dostal/a do konfliktu se svým nadřízeným?

- ano ne nevím

7. otázka: Jste v současné době s někým z Vašich spolupracovníků v dlouhodobé konfliktu?

- ano ne nevím

8. otázka: Setkal/a jste se někdy s tím, že jste byl/a záměrně špatně, případně nedostatečně informován/a?

- nikdy občas skoro vždy vždy

9. otázka: Myslíte si, že Váš nadřízený příliš často kritizuje Vaši práci?

- ano ne nevím

10. otázka: Myslíte si, že konflikty na pracovišti mohou mít i pozitivní vliv na chod společnosti?

- ano ne nevím

11. otázka: Domníváte se, že konflikty na Vašem pracovišti jsou nějak řešeny?

- ano ne nevím

12. otázka: Pokud ano, jsou řešeny spíše s výsledkem

- pozitivním negativním

13. otázka: Máte možnost vyjádřit na pracovišti svůj vlastní názor na věc?

- ano ne nevím

14. otázka: Myslíte si, že více společných mimopracovních akcí s kolegy by snížilo výskyt konfliktů na Vašem pracovišti? (team building)

- ano ne nevím

15. otázka: Absolvoval/a jste někdy školení na zvládání a řešení konfliktů?

- ano ne nevím

**16. otázka: Myslíte si, že toto školení pomáhá snížit výskyt konfliktů na
pracovišti?**

- ano ne nevím

Abstrakt

PÁŠOVÁ, L. *Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 69 s., 2013

Tématem bakalářské práce jsou „Typy konfliktů a jejich příčiny ve firmě“. Je to téma v dnešní době velice aktuální, a to nejen ve firmě, ale i v osobním životě. S konflikty se setkává každý člověk, proto je dobré, když je umí řešit nebo se snaží naučit je řešit.

Pro vypracování práce jsem zvolila společnost Severočeské doly a.s., která vznikla 1.ledna 1994. Je to největší hnědouhelná těžební společnost v České republice. Cílem práce bylo analyzovat výskyt konfliktů ve společnosti a následně navrhnout vhodná řešení, která by pomohla snížit výskyt konfliktů. Pro tuto analýza jsem zvolila dotazníkové šetření. Zaměřila jsem se jen na určitou skupinu zaměstnanců, v tomto případě na nejnižší stupeň THP. Jako možné návrhy řešení pro snížení výskytu konfliktů ve společnosti jsem zvolila zlepšení komunikace, školení zaměstnanců a team building.

Klíčová slova: konflikty, firma, dotazníkové šetření, návrhy řešení

Abstract

PÁŠOVÁ, L. *Types of conflicts and their causes in the organization*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, Pilsen, 69 s., 2013

The bachelor thesis is focused on „ Types of conflicts and their causes in the organization “. We can consider this topic as a current theme nowadays, not only in a company but in personal life as well. Disputes are part of our everyday life and we should learn how to deal with them. In my thesis I have chosen company Severočeské doly a.s. to demonstrate and analyse conflicts which incurred in the corporation. This company was set up on January 1, 1994 and it is the biggest brown coal mining company in the Czech Republic.

The aim of this thesis was analysing occurrence of conflicts in corporation and afterwards I suggested appropriate solutions which could decrease an out breaking of disputes. I used questionnaire to evolve analyse. I have focused on specific group of employees, in this case it means I concentrated on the lowest level of technical and economic worker.

I came up with several solutions to reduce conflicts. These solutions include improving communication within employees, training of them and team building.

Key words: conflicts, company, questionnaire, suggestions for solution