JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Rozhodování manažera v souvislosti s řešením konfliktů vznikajících při vedení týmů

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Autor

Hedvika Kovářová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Hedvika KOVÁŘOVÁ**
Osobní číslo:	**E09402**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Rozhodování manažera v souvislosti s řešením konfliktů vznikajících při vedení týmů**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem bakalářské práce je analýza způsobu rozhodování manažera v souvislosti s řešením konfliktů vznikajících při vedení týmů a stanovení případných návrhů změn.

Metodický postup:
Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na rozhodování manažera, týmovou práci, řešení konfliktů vznikajících při prosazování změn v týmu. Analyzovat přístup vybraného manažera při rozhodování v souvislosti s řešením konfliktů v pracovních týmech, případně stanovit dílčí doporučení. K analýze budou využity údaje získané na základě provedeného dotazníkového šetření, řízených rozhovorů a interních materiálů podniku.

Rámcová osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika podniku, 5. Popis výsledků, 6. Zhodnocení výsledků a stanovení případných dílčích doporučení, 7. Závěr, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BAY, R. H. Účinné vedení týmů. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 str. ISBN 80-274-9068-8
KRÜGER, W. Vedení týmů. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 str. ISBN 80-247-0780-2
FEHLAU, E. G. Konflikty v práci. Praha: Grada Publishing, 2003. 108 str. ISBN 80-247-0533-8
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 str. ISBN 80-247-0403-X
MEDLÍKOVÁ, O. Jak řešit konflikty s podřízenými. Praha: Grada, 2007. 132 str. ISBN 978-80-247-1732-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Smolová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Rozhodování manažera v souvislosti s řešením konfliktů vznikajících při vedení týmů“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 24. dubna 2012

……

Hedvika Kovářová

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, odbornou pomoc a vedení při vypracovávání bakalářské práce.

Současně děkuji slečně Haně Kořánkové za ochotu a poskytnutí potřebných informací ke zpracování práce.

OBSAH

1 Úvod 9
2 Literární rešerše 10
2.1 Konflikt 10
2.2 Nahlížení na konflikt 10
2.3 Typy konfliktů 11
2.4 Vznik a příčiny konfliktů 13
2.5 Důsledky konfliktů 17
2.5.1 Negativní dopady konfliktů 17
2.5.2 Pozitivní dopady konfliktů 18
2.6 Konfliktní lidé 19
2.7 Řešení konfliktů 21
2.7.1 Pasivní řešení konfliktů 21
2.7.2 Aktivní řešení konfliktů 22
2.7.2.1 Násilí 22
2.7.2.2 Delegace 22
2.7.2.3 Jednání 22
2.8 Úloha manažera při řešení konfliktů 25
2.9 Předcházení konfliktům 27
3 Metodika a cíl práce 32
3.1 Cíl práce 32
3.2 Metodický postup 32
4 Charakteristika podniku 35
4.1 Současnost 35
4.2 Vybraná pobočka 35
4.2.1 Organizační struktura 36
4.2.2 Pracovní náplň 36
5 Popis výsledků 38
5.1 Rozhovor s manažerkou 38

5.1.1 Manažerka ... 38
5.1.2 Tým ... 38
5.1.3 Příklady konfliktů a jejich řešení ... 38
5.1.3.1 Omyly nových pracovnic ... 39
5.1.3.2 Neznalost nových pracovnic ... 39
5.1.3.3 Upřednostňování speciálních služeb ... 39
5.1.3.4 Odlišný způsob úklidu pracoviště ... 40
5.1.3.5 Ohleduplnost vůči ostatním pracovnicím ... 40
5.2 Kodexy chování ... 41
5.3 Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci ... 41
6 Zhodnocení výsledků a stanovení případných dílčích doporučení ... 56
6.1 Zhodnocení dotazníků ... 56
6.1.1 Všeobecný pohled ... 56
6.1.2 Věkové rozdíly ... 57
6.1.3 Odlišné odpovědi u jedinců ... 57
6.1.4 Délka práce v podniku či s nynější manažerkou ... 58
6.1.5 Dodržování etického kodexu a ostatních předpisů ... 58
6.1.6 Srovnání odpovědí zaměstnanců a manažerky ... 59
6.2 Zhodnocení práce manažera ... 59
7 Závěr ... 62
8 Summary ... 64
9 Seznam použité literatury ... 64
10 Seznam grafů a tabulek ... 68
10.1 Seznam grafů ... 68
10.2 Seznam tabulek ... 68
11 Přílohy ... 69

1 Úvod

V současném světě je velice diskutabilní situace okolo vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Ačkoli se manažerské řízení orientuje čím dál více na lidské zdroje, právě ony lidské zdroje ale nejvíce trpí na řízení ekonomické, jež nejraději zefektivňuje, třebaže i na úkor některých zaměstnanců. Zaměstnanci pak dělají více práce za stejný plat a to vyostřuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jelikož je v poslední době vlivem makroekonomického cyklu velká nezaměstnanost, lidé jsou rádi, že nějakou práci mají a raději si nestěžují. Mají však tendenci být podrážděnější a nervóznější, protože si nejsou jisti svým pracovním místem. To samozřejmě vede ke konfliktům, jež pak ovlivňují atmosféru na pracovišti, zaměstnancovu náladu, a dokonce někdy i kvalitu práce. Proto řízení lidských zdrojů, a potažmo i řízení konfliktů patří mezi stěžejní kompetence manažera.

Jelikož se v poslední době v mnoha podnicích rozmáhá týmová spolupráce, je toto téma stále více aktuální. Tato bakalářská práce se proto zaměřuje na konflikty, které vznikají v týmu spolupracujících lidí a na roli, jakou v tomto týmu zaujímá manažer. Bez vedoucího není většina týmů schopna správného fungování, a proto jeho koučování bývá velice důležité i pro dobrou atmosféru v týmu. Obzvlášť náchylné ke konfliktům bývají týmy jednající s lidmi zvenčí, poněvadž do jejich systému mohou vnášet neshody. Mohou to být týmy podávající informace, poskytující služby nebo jednající s dodavateli. Pokud se totiž zaměstnanec se zákazníkem nepohodne, mívá poté často špatnou náladu a může svým dalším jednáním ovlivnit i nálady ostatních v týmu. Od toho je zde vedoucí, aby zaměstnance usměrnil.

Konflikty, ať větší či menší, se bohužel nevyhnou žádné skupině lidí. Česká morálka navíc není uzpůsobena tomu, aby se tým lidí dokázal vést bez vedoucího. Vznikají zde rozbroje v autoritách a celkově se tým není schopný domluvit a dobře fungovat. Tady je pak role manažera velice důležitá a závisí na ní často existence týmu a tím i podniku. Dobrý manažer proto musí umět jednat s lidmi, usměrňovat je, řešit konflikty a umět jim i předcházet.

2 Literární rešerše

2.1 Konflikt

Konflikty vysvětluje BAY v knize Účinné vedení týmů: „Za konflikt označujeme napjatou situaci, v níž se dvě nebo více stran, které jsou na sobě závislé, současně pokoušejí jednat na základě protikladných plánů“.

V přesném překladu slovo konflikt znamená „srážku“ něčeho nebo někoho s něčím nebo někým. Nejde tedy o jednostrannou záležitost, a proto k tomu musí být nejméně dva (Bay, 2000).

Konflikt si tedy lze představit jako jakýkoliv vztah v systému, který může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. Může útočit na rovnováhu, a ohrožovat tak samu stabilitu. Je proto nutné naučit se konflikty ovládat (Plamínek, 1994).

2.2 Nahlížení na konflikt

Konflikty existují všude. V různých zemích, kulturách, sociálních skupinách a jsou dány především různorodostí. Rozdílnými názory, charaktery, preferencemi, motivy, rozdílnou znalostí věci, mírou informovanosti, či rozdílným vzděláním a zkušenostmi. Někdy stačí pouze rozdíly mezi vnímání mužů a žen, mladší a starší generace nebo jen jiná výchova a víra. Jakýkoli dva odlišní lidé mohou mít mezi sebou konflikt. Jsou tedy součástí naší existence a musí se s nimi počítat (Medlíková, 2007).

Někteří lidé berou konflikt jako zlo, se kterým se musí bojovat, protože jakýkoli konflikt je škodlivý, jelikož je výsledkem špatné a nedostatečné komunikace. Vysvětluje to ČAKRT (2000) ve své publikaci: „V naší kultuře se pokládá za nevhodné, nevychované, nedospělé a nespolečenské otevřeně vyjadřovat hněv, závist, vztek či podráždění.“

Není ale rozumné a ani žádoucí se konfliktům za každou cenu vyhýbat, protože dříve či později se vrátí, častokrát s mnohem větší důrazností a mohou nadělat mnohem více

škod. Je tedy dobré naučit se s nimi žít a nesnažit se proti nim za každou cenu bojovat (Plamínek, 1994).

Konflikt je třeba přijmout, i když jej nevítáte. Může pomoci vyjasnit si věci, o kterých jste se báli mluvit a vidět věc či situaci z jiného úhlu pohledu. Ne ale každá nesrovnalost je hned opravdovým konfliktem, natož produktivním. Je často způsobena jen netolerancí jednoho či druhého. **Konflikt je jev skupinových procesů, s nimiž je třeba počítat** (Krüger, 2004).

Třeba zaměstnanci spolu ve většině případů tráví dlouhý čas. V takovýchto skupinách lidí jsou konflikty naprosto přirozené. Nelze se jim vyhnout a není to nic špatného. Právě naopak (Miskell, 1996).

2.3 Typy konfliktů

Konflikty se mohou týkat spousty různých věcí. A podle podstaty základu konfliktu je můžeme dělit do několika různých kategorií.

BAY (2000) rozděluje konflikty do čtyř skupin podle toho, ve které oblasti se účastníci konfliktu nacházejí:

- **Obsahové konflikty** – týkají se většinou pouze situace, ve které se konflikt nachází. Nejde o účastníky nýbrž o věc. Rozcházejí se zde organizační nebo odborné představy dvou stran, jako například změny pracovního postupu nebo úpravy zaběhnutých tradic.
- **Obsahové konflikty vyvolávají konflikty ve vztazích** – k těmto konfliktům dochází právě tehdy, když se organizační nebo odborná nařízení týkají přímo zaměstnance v jeho osobních nebo sociálních zájmech. Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy pracovník chce jít brzy domu za dětmi, ale musí dělat přesčasy, nebo je pověřen úkoly, které jsou pro něho nepřiměřeně snadné či naopak složité.
- **Konflikty ve vztazích vyvolávají věcné konflikty** – tyto konflikty vznikají tehdy, pokud se rozcházejí organizační a odborná stanoviska jednoho účastníka

a osobní a sociální představy druhého. Často se to vyskytuje například když má někdo předsudky ohledně nového týmového kolegy v oblasti jeho odbornosti nebo má pokud má pracovník přehnané autoritativní nároky.

- **Konflikty ve vztazích** – vznikají, pokud se rozcházejí osobní představy obou partnerů především o vztazích. Patří sem konflikty vyvolávané osobním nepřátelstvím z důvodu dávného nepřátelství, pocitu, že člověk není dostatčně uznáván druhou stranou či čistě osobní předsudky vůči ostatním.

ČAKRT (2000) používá jiné dělení konfliktů, a to do tří skupin podle toho, čeho přesně se konflikt týká:

- **Konflikty cílů** - vznikají tehdy, když dvě či více spolupracujících jednotek mají různé cíle a nemohou se tedy dohodnout, který je přednější, a který uspokojvat více. Další možnost vzniku je v případě, kdy žádoucí cíl má zároveň pozitivní, ale i negativní důsledek.
- **Konflikty rolí** – k těmto konfliktům dochází v situaci, kdy ostatní nesplní očekávaný způsob chování v souladu s jednáním a zároveň i očekáváním druhé strany. Dvě spolupracující jednotky pak jednají rozdílně a nemohou se shodnout.
- **Institucionalizovaný konflikt** - nastává tehdy, když účastník konfliktu začíná své vlastní potřeby preferovat potřebám celku nebo je uspokojvat na úkor jiných.

Názory spolupracovníků se můžou rozcházet v čemkoliv. Existuje studie, která shrnuje výsledky zkoumání typů konfliktů, se kterými se zaměstnanci nejčastěji obracejí o pomoc na své nadřízené (tab. 1). V levém sloupci je název problému, v prostředním sloupci je uvedeno číslo, jak často dotázaní uváděli tento typ konfliktu v rozhovorech a v pravém sloupci je totéž, ale v procentech z celku. Lze tedy jasně vidět, že s některými konflikty nejsou problémy a řeší se snadno, ovšem jiné se zvládají obtížněji.

Tabulka 1 : Nejčastější typy konfliktů, s nimiž se pracovníci obracejí na své nadřízené

Typ konfliktů mezi pracovníky	**Četnost výskytu v rozhovorech**	**Procento**
Jeden pracovník si stěžuje na práci jiného.	41	25
Dva pracovníci se přou o výklad nějakého pravidla nebo pracovního předpisu.	17	10
Pracovník si stěžuje, že jiný na něj má přílišné nároky a požadavky.	12	7
Pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace.	11	7
Neshody týkající se odměňování.	11	7
Pracovník si stěžuje, že jiný mu zasahuje do výkonu jeho práce či pravomocí.	10	6
Stížnosti na nedodržení dohody či smlouvy.	9	6
Pracovník obviňuje druhého z nečesntosti, zlé vůle atp.	9	6
Jiné	32	20

Zdroj: Sheppard, 1985

2.4 Vznik a příčiny konfliktů

Konflikty mají spoustu důvodů. Můžeme je ale rozdělit do dvou velkých skupin. První skupinu tvoří věcné důvody, kdy se zúčastnění nemohou shodnout na cílech, prostředcích nebo cestách, kterými se budou ubírat. Druhá skupina je tvořena lidskou stránkou, kde má jedna strana problém s osobami z druhé strany. Jde o vztahy a problémy s lidmi samotnými, kterýžto konflikt je většinou horší a hůře se řeší (Bay, 2000).

Nejčastější příčiny osobních konfliktů jsou (Čakrt, 2000):

- **Nedorozumnění** – nastává, pokud jedna strana konfliktu, pochopí určité sdělení druhé strany jinak, než bylo zamýšleno.

- **Lhaní (Neupřímnost)** – lež je typický předchůdce konfliktů. Někdy stačí pouze neupřímnost, jež někteří lidé za lež nepovažují. Znamená to zamlčení nějaké skutečnosti, která se pro druhou stranu zdála býti natolik důležitá, že ji její zatajení pobouřilo.
- **Nedbalost** – může to být nesplnění slibu, nedostatečná pečlivost, zapomenutí na schůzku, či jiné podobné zdroje konfliktu. Lidé si pak přijdou nedůležití a mají tendenci se bránit.
- **Záměr** – používání útoků proti někomu jako nástroj se „ukázat", něco oplatit či někoho shodit. Může se to projevovat i jako záměrné neporozumění zadání.
- **Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení** – pokud dvě strany zastávají opačné názory, přesvědčení či morální postoje a jsou si jisti svou pravdou, nemohou se v žádném případě s druhou stranou shodnout.
- **Nejasné hranice osobního prostoru** – každý člověk je zodpovědný za to, jestli jeho okolí a jeho nejbližší ví, jak s ním jednat a co si k němu smí či nesmí dovolit. Ne všem jsou stejné věci příjemné. Je to dáno především výchovou, kulturou a také osobními pocity.
- **Strach** – může ovlivnit komunikaci mezi lidmi. Pokud se člověk bojí něco vytknout nebo s něčím nesouhlasit, s obavou o své místo, prémie či dobré vztahy mezi kolegy, může tak zatajovat informace, které by mohly vést ke zlepšení vztahů.
- **Postranní úmysly** – mohou být vědomé či nevědomé, ovšem konfliktní jsou oboje stejně. Projevují se, když jedna strana dělá určitou věc zdánlivě nevinně, ovšem má to svůj důvod. Příklad vědomých postranních úmyslů je, když zaměstnanec chválí svého šéfa, ale ne proto, že by si to tak myslel, ale proto, že touží po povýšení. Toto se bohužel děje často, ale příčinou konfliktů to nebývá, jak by se zdálo, mezi vedoucím a zaměstnancem, ale mezi zaměstnanci navzájem.

Je velice správné a vhodné vytušit nastávající konfliktní situaci. Musí se ovšem včas rozpoznat signály vycházející od druhých i od sebe, které k jejímu vzniku přispívají. Takového signály konfliktu uvádí BAY (2000), zde je pár příkladů:

- nápadně formální pozdrav,
- netrpělivé skákání do řeči,
- úmyslná nedorozumnění,
- nepříjemné svalování viny na partnera v konfliktu,
- hanebné pomluvy za zády druhého,
- odmítání zadávaných úkolů,
- celkově agresivní styl komunikace,
- přibývající nespolehlivost atd.

Je důležité konflikt co nejdříve rozpoznat. Čím dříve na něj přijdeme, tím lépe se řeší. A čím hlouběji konflikt pokročil, tím jednostrannější, negativnější a zkreslenější většinou je obraz o partnerovi v konfliktu (Bay, 2000).

Konflikty mohou mít také různé osobní nebo pracovní příčiny. Pokud pracovník ventiluje na pracovišti své **osobní problémy**, je dobré tohoto zaměstance upozornit, aby si své soukromé problémy co nejdříve vyřešil, protože to pracovnímu prostředí nemůže prospět. Nejlépe, pokud mu vedoucí trochu pomůže, aby zaměstnanec věděl, že se na podnik může spolehnout a vyjde mu vstříc, když potřebuje. Může třeba povolit zaměstnankyni opouštět pracoviště chvilku před koncem pracovní doby, aby vyzvedla své dítě s družiny, pokud ovšem nepoleví v práci, kterou vykonává a co nejdříve si sežene chůvu nebo někoho jiného, kdo dítě bude vyzvedávat za ni. **Pracovní konflikty** se naopak snaží vyřešit manažer, protože jsou problémem celé skupiny lidí, ne pouze jednotlivce (Miskell, 1996).

V týmu spolu lidé musí spolupracovat. Ale jelikož je každý člověk jiný a každý zastává nejen jiné názory, jiné vzdělání a zkušenosti, ale mnohdy také jiné oddělení v podniku, je pak nemálo příčin jejich konfliktů. Mohou to být například pozdní příchody některých členů týmu, konkurenční boj mezi účastníky týmu nebo účast v týmu může být někým brána jako obtěžující záležitost. Manažer týmu s takovýmito problémy má za úkol tyto obtíže odstranit. Musí se snažit (Krüger, 2004):

- harmonizovat zájmy jednotlivých členů týmu;
- definovat jasné a všemi akceptované cíle týmu;

- aby práce v týmu byla priorita vůči ostatním povinnostem u všech účastníků;
- zvýšit závaznost dohodnutých termínů a úkolů;
- ukončit interní komunikační a konkurenční boje;
- zlepšit vnitřní komunikaci;
- zvýšit skupinovou loajalitu.

Lidé se také často dostávají do konfliktu, protože každý člověk sleduje různé cíle, má různé potřeby, dívá se na svět jiným způsobem atd. Pokud člověk chápe situaci tak, že své cíle může uspokojit pouze na úkor druhých, je konfliktní situace mnohem pravděpodobnější. Naopak pokud člověk definuje situaci jako možnost uspokojení cílů všech, je za těchto podmínek spolupráce více než možná. Pokud mají účastníci konfliktu úplně jiné nebo opačné pohledy na věc, může to vést k vyjasnění určitých věcí, pokroku v problému nebo odhalení lepší či jednodušší cesty vpřed. Nepříznivé účinky se mohou očekávat i v případě, že je situace mezi lidmi vnímána stylem, že pokud jeden vyhraje, druhý musí prohrát (Adair, 1994).

V tomto případě jsou možné tři způsoby jednání, které popisujeme jako (Khelerová, 1999):

- Výhra – prohra

  Při tomto přístupu se většinou stává jeden z účastníků dominantnější a toho druhého donutí k ústupu. Nedochází tak k rovnocennému kompromisu a jeden z partnerů uzavře nevýhodnou dohodu. Dominantnější osoba tak získá maximum výhod bez ohledu na ostatní, čímž se může objevit důvod pro další konflikt. Poražený s ním příště nemusí chtít jednat.
- Prohra – prohra

  Zde jsou oba partneři dominantní, a proto mezi nimi dochází k boji, který končí neuzavřením žádné dohody nebo dohody pro obě strany nevýhodné. Strany se nedokázaly dohodnout, protože používaly nátlakové taktiky a jeden k druhému cítili nepřátelství.

- Výhra – výhra

  Většina lidí ale preferuje vlastní výhru, a proto je zde ještě třetí přístup, při kterém spolu strany vyjednávají a oba jsou ochotni ustoupit kvůli společnému cíli. Partneři se snaží najít takové řešení, které bude pro obě strany výhodné, upevní vztahy a umožní budoucí spolupráci. Problémy vzniklé při vyjednávání jsou hned řešeny bez používání nátlaku a moci. Je to nejlepší možný způsob.

2.5 Důsledky konfliktů

Konflikty mají přirozeně také své dopady. Jak na účastníky samotné, tak i na tým jako celek. Někdo, kdo konflikty špatně snáší, je pak může brát jako selhání a může vnímat celý konflikt jako důkaz špatného týmu. Jiní zase mohou konflikt vnímat jako jakési „pročištění atmosféry“ v týmu. Důsledky konfliktů tedy záleží na jejich velikosti, důležitosti a možnosti cokoli ovlivnit. Vážné konflikty mají dva hlavní znaky (Čakrt, 2000):

- překážejí v práci, protože členové týmu se soustředí více na konflikt než na své povinnosti,
- jednotlivci pak mohou praktikovat nekalé činnosti, jež zhoršují vztahy na pracovišti.

2.5.1 Negativní dopady konfliktů

Důsledky konfliktů mohou být příznivé či nepříznivé. Podle toho, jak je konflikt důležitý a jak se vyvine jeho řešení, způsobí reakce okolí. Mezi nejvážnější negativní důsledky patří (Čakrt, 2000):

- **energie plýtvaná špatným směrem** – úsilí nejsou vynakládána na práci, ale na udržení dobrých vztahů v práci;
- **vychýlené a zkreslené úsudky** – lidé ve sporu přisuzují vinu druhé straně;
- **psychologické důsledky porážky** – poražení si nepřipouštějí celou váhu své porážky, stahují se do sebe, nemají zájem a nespolupracují;
- **nedostatky v koordinaci a kooperaci** – při konfliktu vázne spolupráce, účast a snaha pochopit druhé;

- **nezodpovědné chování** – účastníci konfliktu se často buď při jeho průběhu či při jeho pro ně nevyhovujícím vyřešení uchylují k nezájmu o všechno a o všechny, včetně sebe. Na ničem jim nezáleží a pracovní prostředí považují za nepřátelské;
- **vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání** – nedůvěřivá atmosféra může způsobit i situaci, v níž členové považují za útok na vlastní osobu i sebelepší radu a pomoc.

Negativní důsledky mívají konflikty především s ohledem na lidi jako jednotlivce. Vyvolávají u mnohých zúčastněných úzkost a nepříjemné pocity, kterým se raději vyhýbají. Proto ho lidé chtějí často potlačit, což není zrovna nejlepší řešení. Kdo není schopný řešit konflikty, riskuje vlastní zánik, protože není schopný přijmout změny. Ne náhodou toto platí i ve všech oblastech života od základní biologické sféry až po techniku (Plamínek, 1994).

2.5.2 Pozitivní dopady konfliktů

Konflikty mají i pozitivní stránky. Vnášejí sice do systému nerovnováhu a nestabilitu. Ovšem bez nich by nebyl možný vývoj. Pomáhá vyjasnit si věci, o kterých jste se báli mluvit, jelikož při konfliktu mívají často emoce přednost, a takový člověk se snaží argumenty „ubít“ soupeře. Nemělo by proto při konfliktu dojít k přerušení komunikace. Na konfliktu je nejdůležitější stále komunikovat, aby byl problém správně vyřešen. Domluva je pak pozitivní výsledek konfliktu, jehož jste se snažili, různými opatřeními dosáhnout (Plamínek, 2002).

Domluva je také mimo jiné řešení, které právě potřebujete. Mimo to konflikty pomáhají vyjasňovat a signalizovat problémy v týmu. Mohou také způsobit pozitivní změny v jednotlivci, v týmu a v celkové kolektivní atmosféře. Pokud se člověk při střetu dozví něco špatného či dobrého, ať už o sobě či o čemkoli co se ho týká, může mu to dopomoci k sebepoznání či k nalezení vlastní identity (Bay, 2000).

Úplně se zbavit konfliktů není možné a dokonce ani žádoucí. Díky nim nacházíme to nejlepší řešení. Dá se tedy říct, že konflikty nás nutí více přemýšlet, dívat se na věc z jiného úhlu pohledu a brát v úvahu podněty zvenčí. Konflikt tedy předpokládá změnu,

jelikož již svou existencí vytváří možnost volby (Plamínek, 1994). A jelikož je harmonie základním smyslem konfliktu, pomáhá nám také věci urovnat (Švihla, 2011).

ČAKRT (2000) sepsal možné pozitivní následky konfliktů:

- **zviditelněné hodnoty** – konflikt osvětluje ty hodnoty, kterých si tým cení;
- **vyjasněné postoje** – konflikt může pomoci vyjasnit názory a postoje;
- **zvýšená kvalita rozhodování** – konflikt stimuluje tvořivost;
- **zvýšená angažovanost** – konflikt povzbuzuje zájem lidí o dění a ti se více angažují;
- **podpora spontaneity v komunikaci** – nejen názory a postoje se vyjasňují, ale pokud je člověk v konfliktu, může se ukázat i to jaký kdo je ve skutečnosti;
- **posílená produktivita** – jistá míra soutěžení a konkurence zvyšuje výkon týmu;
- **zvýšená tvořivost** – různorodostí jednotlivců přispívá celku.

2.6 Konfliktní lidé

Chce-li manažer zabránit velkým škodlivým konfliktům, musí dávat pozor na konfliktní osoby. Někteří jsou konfliktní přirozeně, jelikož to mají v povaze dané například špatnou výchovou, ale jiní jsou konfliktní z nějakých určitých důvodů, většinou osobních. Při řešení problému ale není vhodné měnit lidi, ale odstraňovat potíže. Příčiny konfliktu správný manažer předpokládá nejdříve u sebe, poté v systému, a teprve potom hledá konfliktního člověka. Tento člověk musí vědět o problémech, které způsobuje. Nejdříve je ale nutné zjistit, s jakým člověkem se jedná, a pak podle toho postupovat. Prvně tedy analyzujte konfliktní chování (Plamínek, 2002):

- **Pojmenování konkrétních potíží** – Je-li zjištěný problém v systému, jeho řešení je jednodušší, protože měnit pravidla týmu se od manažera víceméně očekává, ale měnit člověka už tak snadno nelze. Manažer může nastavovat různá usměrňující komunikační pravidla, kterých by se pak tým měl řídit.
- **Otestovat** – Jeden ze způsobů jak otestovat, zda problém vzniká u konkrétního člověka je zadat úkol tomu samému týmu, ovšem bez tohoto údaně konfliktního člověka, a zjistíte tak, jestli problém opět nastane, nebo ne.

- **Problém v systému** – Pokud zjistíte, že konflikt způsobuje systém, je zapotřebí ho změnit. Co nejdříve, a co nejefektněji, aby vám to co nejvíce prospělo.

Analýza konfliktního chování je snažší pro manažera, jenž se vyzná v různých typech lidských osobností. Má to pak při jednání s lidmi o poznání lehčí, neboť se dokáže lépe připravit na jejich vlastnosti. Nikdy se ovšem nesmí zapomínat na pravidlo: „Každý člověk je svého druhu osobitým jedincem“, proto nikdy nelze nalézt dva stejné lidi, nebo jednoho člověka čistě podle jedné charakteristiky. Určité situace mohou i rozhodování jedinců měnit, přesto je dobré znát pár nejdůležitějších lidských zvláštností (Fehlau, 2003):

- **„vejtaha“** – Vyhledává pozornost a snadno vklouzává do různých rolí, čímž se snaží zamaskovat své špatné vlastnosti. Do sporů se dostává svým autoritativním přístupem k lidem. Osobní útoky ho urážejí, což vede k vystupňování konfliktu.
- **perfekcionista** – Pokouší se přijít věcem na kloub, někdy až příliš podrobně až zbytečně. Větší pozornost věnuje logickým argumentům než emocionálním náladám. Bývá tvrdohlavý, vyhýbá se riziku, změnám, a tím také i rozhodování. Problémy tak má tendenci neřešit.
- **pan „Nepřístupný“** – Vyhýbá těsným sociálním kontaktům a působí chladně. Jen těžko jej lze zapojit do týmových činností, jelikož pod tlakem se ještě více oddaluje skupině. Konflikty se vytváří zejména na základě nedostatku informací.
- **lidumil** – Je emocionální člověk, který umí naslouchat a je komunikativní a sdílný a problémy ignoruje. Zdrojem konfliktů zde bývají změny, které odmítá, a jež se dotýkají jeho zvyků a vztahů s kolegy.

Konflikt tedy vzniká u určitého člověka, a s tím je potřeba se určitým způsobem vypořádat. Správný manažer musí umět zvládat konfliktní lidi, aby mohl tým pořádně vést. Musí s nimi jednat lidsky, citlivě, ale důrazně a spravedlivě. Člověk může, ale nemusí být konfliktní záměrně. Pokud člověk o své konfliktnosti neví, musí se s ním jednat opatrně. Je potřeba mu vysvětlit, co se od něj požaduje. Například je-li upovídaný a ostatní se nedostanou ke slovu, není vhodné mu říkat: „Mluv jen, když je to důležité.“, ale naopak je vhodné jej směřovat k pomoci: „Budu potřebovat pomoci,

protože při jednání se nezapojují všichni.“ Prodrobnější návod na jednání s konfliktní osobou nabízí např. PLAMÍNEK (2002).

Manažer tedy musí hledat příčiny konfliktního chování a snažit se objevit něco, co je dokáže odstranit. V případě, že si manažer neví rady a problémy jsou příliš závažné, je nutné oslovit specialistu.

Nejvíce konfliktů se dá očekávat od závislých jedinců, kteří mají své reakce naučené a každý nový úkol či problém neumí zvládnout sami. Další nejvíce konfliktní bývají lidé svobodní a volní, kteří se neohlížejí na ostatní, a nejednají podle toho, co můžou v systému (co se patří), ale co mohou všeobecně (Plamínek, 2002).

Mohlo by se tedy zdát, že nejideálnější tým lidí je tým, ve kterém jsou stejně myslící a stejně jednající lidé. Není to ale pravda. Určitý rozumný stupeň rozdílnosti je důležitý, aby umožňoval kreativní nápady ze všech směrů a úhlů pohledu. Takový systém pak může i stabilněji reagovat na nepředvídané změny. Má celkově větší rozhled a objektivitu. Kvůli rozdílnosti ovšem přirozeně vznikají konflikty, na které pak skupina reaguje. Dle reakce se rozděluje chování na čtyři skupiny: popření, potření, soužití a synergie. Vysvětlení poskytuje PLAMÍNEK, 2002.

2.7 Řešení konfliktů

2.7.1 Pasivní řešení konfliktů

Tímto pojmem se rozumí nic nedělat a pouze čekat na to, že se konflikt nějakým způsobem vyřeší sám, i při nečinnosti zainteresovaných lidí. Pasivita je málo efektivní. Není to proto správný přístup, přestože se objevují případy, kdy je nečinnost tím nejlepším řešením. Častěji se ale neřešený konflikt objeví znovu, obvykle v modifikované podobě a ještě vyostřenější (Plamínek, 1994).

2.7.2 Aktivní řešení konfliktů

2.7.2.1 Násilí

Absolutně nepřípustné a krajně nevhodné řešení konfliktů je pomocí násilí. Fyzické násilí často nemá určitá pravidla, a proto se konflikt může zvrtnout v opravdu nehezkou situaci. Naproti tomu psychické násilí je často méně postřehnutelné a proto nebezpečnější, protože může trvat delší dobu bez jakéhokoli povšimnutí okolí. Typickými příklady psychického násilí jsou slovní urážky, vydírání či kterékoli jiné verbální napadání soupeře (Plamínek, 1994).

2.7.2.2 Delegace

Delegace je způsob řešení konfliktů, kdy účastníci konfliktu nechají určité rozhodnutí na vnější straně. Tímto delegují na tuto autoritu právo rozhodovat za ně. V praxi to znamená například soud či parlament. Dobré na tomto řešení je to, že zainteresované strany nemohou ovlivnit výsledek ve svůj prospěch, ovšem je to zároveň i stinná stránka, neboť s určitým rozsudkem nemusejí úplně souhlasit. Obdobou delegace je nařízení, kdy vedoucí nařídí řešení. Tyto dva způsoby nejsou ideální proto, že ačkoli jsou velice rychlé, účastníci nemají možnost diskutovat (Plamínek, 1994).

2.7.2.3 Jednání

Jednání je nejlepší způsob řešení konfliktů. Jedná se o diskusi mezi účastníky a výhoda je v tom, že mají obě strany celý proces i výsledek ve svých rukou. Prostředkem k dosažení kompromisu je diskuze. Proto je především důležitá komunikace. Při řešení konfliktu by měli řídící pracovníci zachovat především klid (Miskell, 1996).

Konflikty mezi pracovníky by se měly řešit dohodou na schůzích a na poradách už v začátku. Je-li už konflikt vyhrocený, může rozdělit podnik na dva tábory, z nichž každý sympatizuje s jedním účastníkem konfliktu. Manažer, který konflikt řeší, bývá pak často přesvědčován k přiřazení k jedné skupině. Musí však zaujmout rozhodný, ale asertivní postoj, ve kterém zdůrazní, že se nenechá zastrašovat a strhnout na jakoukoli stranu. Musí účastníky konfliktu přesvědčit, aby si konflikt vyřešili mezi sebou (O'Brienová, 2003).

Není-li možné, že strany konflikt vyřeší pouze mezi sebou, může manažer zasáhnout a požádat o svolení vyřešit jejich problém. Toto rozhodnutí je pak konečné (Freemantle, 1995).

Na druhé straně **konflikty mezi zaměstnavatelem** a zaměstnancem by se měly řešit v soukromí, aby nikdo nebyl ponížen a ztrapněn. Dle hesla: Chval nahlas a kárej potichu (Adair, 1994).

Při řešení konfliktu je dobré se držet určitého schématu. Pomoci může návrh schématu od ADAIRA (1994):

- Porozumění problému
    - definovat problém vlastními slovy
    - rozhodnout se, co se následně podniknout
    - zjistit podstatné skutečnosti a faktory
- Řešení problému
    - prověřte veškeré důležité předpoklady, klaďte otázky, vyjmenujte důležíté překážky, zkontrolujte celý postup a hledejte spojitosti
    - určete veškerá řešení a postupy, stanovte kritéria, sestavte reálná řešení, vyberte to nejlepší a dohodněte plán provedení
- Vyhodnocení a rozhodnutí
    - zkontrolujte, že všechny použité informace jsou pravdivé
    - prověřte navrhnovaná řešení všech stran
    - přesvědčte se, že plán je proveditelný
    - vracejte se po čase k tomuto rozhodnutí se získanými výsledky a novými zkušenostmi

Oproti tomu McGILL (1996) doporučuje držet se čtyř zásad při řešení problémů, zaměřených především s ohledem na zaměstnance:

- Identifikovat podstatu a určit důvod problému
    - zjistěte, zda zaměstnanec porušuje pravidla

- zkontrolujte, zda se chová nepřístojně a jestli nevykonává správně své povolání
- přesvědčte se, je-li tento problém vážný

- Objasnit důvody existence problému
  - ujistěte se, že si zaměstnanec uvědomuje, že je zde problém
  - přesvědčte se, že zaměstnanec chápe pravidla ve společnosti
  - zjistěte zaměstnancův pohled na věc a případné polehčující okolnosti
- Usměrnit zaměstnance k samostatnému vyřešení problému
  - zeptejte se zaměstnance na jeho návrhy na vyřešení daného problému
  - pak nabídněte své nápady
  - poskytněte mu konkrétní příklady nebo návod na řešení, kterého by se mohl držet
  - dohodněte se na řešení
- Podpořit snahu zaměstnance vyřešit daný problém
  - poděkujte zaměstnanci za ochotu řešit daný problém
  - podpořte jeho snahu řešit problém
  - pomozte zaměstnanci najít cestu, pokud ztratí jistotu
  - oceňte úspěch při řešení dané věci

Při řešení konfliktu mezi zaměstnanci se musíte snažit nalézt to nejlepší řešení. A abyste mohli nalézt to správné řešení, musíte především zjistit pravou příčinu jeho vzniku. Například oba členové konfliktu chtějí meloun. Pro vás je ale důležité, proč ho chtějí. Jestli jeden chce dužinu a druhý kůru, lze to vyřešit jednoduchým dělením. Pokud zjistíte co nejvíce zájmu, vzniká tím větší šance na úspěch s vyřešením konfliktu (Plamínek, 2002).

Největší chybou ale bohužel bývá nerespetování druhé strany konfliktu. Má-li někdo jiný odlišný názor, měli byste mu naslouchat a přemýšlet o něm. A především respektovat jak všechny názory, tak i jejich nositele. V žádném případě byste jej neměli zesměšňovat a ignorovat (Plamínek, 1994).

Dobrou cestou k vyřešení konfliktu je nechat oba účastníky spolupracovat. Budou muset spojit síly ve společný cíl a může to pomoci v jejich vzájemném porozumění (Adair, 1994).

Potřebujete-li problém vyřešit okamžitě a rychle například na poradě, nesnažte se ho přeskočit. Použijte tabuli nebo flip chart a rozdělte jej na dvě části, do kterých pak budete vpisovat všechna pro a proti, jež vymyslí členové týmu. Pozornost se tak bude soustředit jen na důležitá fakta. Emocí si však všímejte a zjišťujte, co chce daný řečník říci. Někomu se toto řešení může zdáti zdlouhavé, ovšem má svůj účel (Šuleř, 1995).

Pokud se při řešení konfliktu stane, že v týmu nastane ticho, nikdo neví co dál říct, nebo se nechce dále vyjadřovat, pokuste se ho nepřerušovat alespoň celé dvě minuty. Členy týmu tak necháte vydusit a nastane na ně tlak. Mají pak tendenci se více snažit, aby to odčinili (Adair, 1994).

Nejdůležitějším zádrhelem při řešení konfliktů dnešní ČR je neochota a neschopnost lidí vzájemně se pochopit a dorozumět. Raději přestanou komunikovat a uzavřou to se svým názorem. To je bohužel špatně (Plamínek, 1994).

2.8 Úloha manažera při řešení konfliktů

Všechny týmy potřebují vedoucího, moderátora, který usměrňuje jejich toky chování a jednání. Najde se jen velice málo míst, kde se skupina lidí dokáže dohodnout i bez manažera. Vedoucí usměrňuje skupinu, aby každý mohl projevit svůj názor na řešenou věc, a také od každého získává poznatky, jak nejlépe zlepšit efektivitu, a vše by se mohlo dělat jinak. Říká se: „víc hlav víc ví“, což je pravda dvojnásobná, platí-li v týmu. Jeden člověk nemůže vědět všechno, často je potřeba ještě jiný pohled, nejlépe několik. (Bay, 2000).

Aby tedy mohl manažer zaujmout co nejobjektivnější stanovisko, musí vyslechnout všechny strany konfliktu. Nejen ty, jichž se konflikt přímo týká, ale i ty, jež mu pouze přihlížejí. Nesmí připustit, aby se problémy pracovníků vyhrotily. Musí jim proto dávat

možnost volby, uklidnit je a hlavně podpořit strany zapojené do konfliktu. Místo kritiky je pak lepší použít opisný tvar typu: „já bych to udělal...“ (Miskell, 1996)

Každý konflikt má svůj důvod, ovšem pokud se lidé hádají, mají tendenci zveličovat a připomínat si i věci, které se samotnou věcí konfliktu tak moc nesouvisí. Správný vedoucí proto musí oddělit lidskou stránku konfliktu od té věcné tak, aby našel pravou příčinu konfliktu a zasáhl přesně na místo, kde to je nejvíce prospěšné (Plamínek, 2002).

Vedení týmu je náročným a motivujícím úkolem. Každý vedoucí by se měl umět postarat o svůj tým a dobře ho řídit. Nejtěžší úloha spočívá v udržení týmu v zájemné souhře. Je rozdíl, jestli vedete tým o dvou lidech, nebo tým s deseti členy. Přesto i dva lidé mohou mít mezi sebou větší rozepře, pokud spolu musejí úzce spolupracovat a jeden nevyhovuje druhému. Další rozdíl je, jestli vedete tým lidí se stejným zaměřením, nebo každého s jinou kvalifikací. Lidé s různým pohledem na věc, respektive s různým vzděláním mají i různé názory a nemusí být jednoduché sjednotit všechny do jednoho způsobu řešení (Čakrt, 2000).

Jako příklad lze uvést „baťovské řízení“, jež aplikoval zesnulý Tomáš Baťa a nyní jej především používá jeho manželka Sonja. Ke všem jedincům se má přistupovat individutálně, ale stejně a spravedlivě. Baťa také zjistil, že aby pracovníci vyráběli skutečně kvalitní produkty, musejí být spokojeni i v osobním životě, a proto se také aktivně angažoval k tomu, aby jeho pracovníci žili zdravě a spokojeně. Po pracovnících chtěl ale na oplátku dobrý výkon, ke kterému pomáhalo i odškrtávání již hotových činností (Břešťan, 2012)

ADAIR (1994) zmiňuje „7 zásad správného manažera“, které by každý manažer, ať už začátečník nebo zkušený ředitel měl dodržovat:

1. Zacházet s lidmi jako s lidmi.
2. Nemít žádné oblíbence.
3. Naslouchat členům týmu.
4. Být upřímný a držet slovo.
5. Nevyhýbat se nepříjemným věcem.

6. Vysvětlit proč ano a proč ne.
7. Být spravedlivý při chvále i kritice.

2.9 Předcházení konfliktům

Pokud se nechcete potýkat s konflikty, měli byste se jim snažit předcházet. Při konfliktu totiž bývá atmosféra v týmu velice napjatá, a někdy si lidé řeknou i to, co nechtějí. Může to pak nepříznivě působit na pocity lidí v týmu, a tím i na jejich výkony. Předcházení konfliktům a s tím související určité chování a komunikace, by si tedy měly přisvojit všechny týmy. Co tedy dělat aby předcházení bylo užitečné, rychlé a efektivní? Jde především o to (Forsyth, 2009):

- **Naslouchat** – aktivně naslouchejte tomu, co vám lidé říkají. Nezbytnost tohoto kroku je známa všem kvalitním týmům.
- **Mít zájem být dobrý posluchač** – lidé jsou k lidem více otevření a sdílní, pokud věří, že tito lidé mají dostatečný zájem o jejich sdělení.
- **Číst mezi řádky** – mnoho věcí lidé neříkají, ale pouze naznačují. Proto je možné dozvědět se z určitého sdělení mnohem více informací, než jen to daný člověk říká.
- **Přestat mluvit** – nikdo nemůže řádně naslouchat, pokud u toho zároveň mluví.
- **Používat empatii** – vcítit se do druhého pomáhá při utváření vzájemných symptií a všemi lidmi bývá velmi oceňováno.
- **Kontrolovat porozumění** – pokud něčemu nerozumíte, ptejte se. Pokud vysvětlujete něco složitého, vysvětlujte jednoduše, nebo se ptejte, zda je to všem jasné. Často dochází k nedorozuměním právě vinou špatného porozumění.
- **Nenechat se ovlivnit emocemi** – jelikož je nutné nyní získat co nejvíce informací a soustředit se na zachycení faktů, reakce a jiné emocionální připomínky nechte na později.
- **Soustředit se** – nenechte nic odpoutat vaši pozornost od koncentrace na věc.
- **Dívat se na lidi** – pro lidi je důležitý oční kontakt, protože je to známka důvěry a zároveň vytváří pravou atmosféru bez zatajování.

- **Zaznamenávat si důležité věci** – pište si věci, co vás zaumou, a které by se vám mohly hodit. Není nutné je však psát doslovně.
- **Nepřipouštět osobní zaujetí** – naslouchejte sdělení samotnému, a nedovolte, aby vaše hodnocení řečené informace bylo ovlivněno tím, kdo jej řekl.

Existují také určitá pravidla, která by se měla dodržovat, pokud chcete, aby tým dobře fungoval. Dobře fungující tým pak nemá konflikty, které by rozhodily jeho rovnováhu. Tyto pravidla jsou (Adair, 1994):

- **Soudržnost** – pokud tým vnímá jiný tým jako nepřítele, má tendenci spojit se v soudržnější celek, což zvyšuje loajalitu členů v týmu. Vnější boj je pro ně důležitější než vnitřní rozbroje, které se v tuto chvíli staví na druhou kolej. Dosahování stejného cíle tým spojuje a stává se „dobrou skupinou".
- **Vnímání** – tým přestává být objektivní, jelikož vidí vždy to nejlepší u sebe a to nejhorší u druhých. Přicházející informace jsou cenzurovány všeobecnými pravidly týmu.
- **Teritoriální imperativ** – tým brání své působiště, jak fyzické, například kanceláře, tak i teoretické, například určité služby.
- **Konformita** – tým vyžaduje od svých členů přizpůsobení se požadavkům vedoucího, z jehož strany také požaduje i větší míru kontroly. Tým klade důraz na dodržování příkladů a drží se hesla „v jednotě je síla".
- **Atmosféra** – v týmu je důležitá příjemná atmosféra, jelikož v nepříjemném prostředí se lidé soustředí více na vztahy mezi sebou místo na daný úkol, na kterém mají pracovat. Úsilí, které se tak vynaloží na udržení týmu pohromadě, pak chybí při plnění povinností.
- **Struktura** – je zaváděna větší strukturovanost, která často zobrazuje zájmy silnějších podskupin, a tím také pomůže odhalit konflikty mezi nimi.

Dle PLAMÍNKA (2002) závisí předcházení konfliktům především na pěti faktorech, které by měl manažer týmu pravidelně zajišťovat či omezovat:

- **Nechat tým soutěžit** - každý člen týmu by měl vypracovat vlastní návrh, jak se s problémem vypořádat. Nesmí ale rivalita přerůst únosnou míru. Tímto

způsobem padne spousta návrhů, ze kterých se pak vybere to nejlepší řešení. Je vhodné soutěžit i s jinými týmy, jelikož tým pak lépe spolupracuje, má-li stejného protivníka a stejný cíl.

- **Spolupracovat** - pokud tým spolupracuje, dává dohromady nejlepší plán a je kreativnější k různým řešením. Nápad jednoho člena vylepší úprava druhého a dokončí připomínka třetího. Aneb „víc hlav víc ví".
- **Omezit destrukce** – Manažer by se měl postarat o to, aby nikdo v týmu neměl potřebu brát konflikty mezi lidmi stylem „pokud nevyhraju já, tak ani ty". Není to výhodné ani pro jednu stranu. Takovéto destrukce by se měly co nejvíce omezovat, aby neubíraly na snaze ostatních. Nejlepší a nejpřijatelnější řešení bývají kompromisní varianty.
- **Obětavost** – Obětovat svůj nápad ve prospěch druhého, lepšího je sice dobré, ovšem v únosné míře. Není vhodné ustupovat za každou cenu. Každý má právo na svůj názor a každý nápad je cenný.
- **Omezit pasivitu** - Zaměstnanec by měl být v práci aktivní a kreativní, aby přispíval co nejlépe ke snažení celého týmu. Proto je potřeba pasivní pracovníky co nejlépe motivovat a stimulovat jejich potřeby a možnosti. Dobře motivovaný pracovník odvádí svou práci lépe, protože v ní vidí určitý smysl.

Mezi nejdůležitější činnosti při předcházení problémům ale patří hlavně komunikace. Aby nedocházelo k častým konfliktům, je nutné pracovníky včas a přiměřeně informovat. Pokud jsou zaměstnanci neinformování, mají tendenci spekulovat, což vede k nepřesným a zkresleným informacím, které mohou ovlivnit zaměstnancovu práci i celkovou atmosféru v podniku. Existuje proto mnoho způsobů předávání informací: podnikové noviny, podnikový rozhlas, vývěsky, oběžníky, výroční zprávy, pracovní porady, počítačová síť, či společenské akce. Pracovníci by měli být informováni o všem, co se jich týká a co by je mohlo zajímat (Koubek, 2009).

Na to také navazuje velice důležitá zpětná vazba. Chtějte po pracovnících, aby jednou za čas vyplnili dotazníky nebo sepsali připomínky k práci celého týmu a především aby reagovali na novinky, se kterými se v poslední době v práci setkávají. Umožní vám to

tak vidět jejich pohled na věc a můžete i zjistit, že to, co se zdá být výborná investice se v praxi nemusí vůbec osvědčit (Hroník, 2006).

Manažer by měl lidi ve svém týmu znát. Měl by vědět jak s kým jednat a jak na koho působit. Začíná rozhovory nedůležitými maličkostmi, usmívá se, nikoho neshazuje a povzbuzuje. Zaměstnanci pak vědí, že jim rozumí, mají v něm oporu, důvěřují mu a mohou se na něj kdykoli obrátit, protože mu na nich záleží (Freemantle, 1995).

Je proto potřeba umět jednat s konkrétními zaměstnanci tak, jak to zrovna potřebují. A je tedy důležité roztřídit pracovníky podle jejich pohledu a přístupu k životu a práci dle teorie X nebo teorie Y. Tato koncepce byla zaznamenána Douglesem McGregorem. Teorie X se zakládá na tom, že lidé nemají zájem o práci, ani o zodpovědnost a jejich priority jsou mimo oblast jejich zaměstnání. Mohou to být lidé, co si touto prací pouze přivydělávají, ti, jež bohužel nenašli jinou práci a musí ji vykonávat z nutnosti, nebo jsou pouze od přírody líní. Tito lidé musejí být nuceni a přemlouváni do práce, protože jejich jediná motivace je finanční odměna neboli plat. Pokud manažer tyto lidi v týmu identifikuje, musí se je snažit, pokud možno převést na teorii Y nebo minimálně se je snažit dostatečně motivovat, aby nevznikaly zbytečné konflikty ze stran lidí, kteří se v práci snaží a mají na ní osobní zájem.
Teorie Y je založena na opačném názoru, a to na tom, že lidé chtějí pracovat. Sami mají rádi úspěch a práce jim přináší určité uspokojení ať ze strany dostatečné zodpovědnosti nebo při sbírání nových pozitivních zkušeností. Mnozí z nich jsou rádi, že se naučí přirozeně hledat jiné a efektivnější možnosti a cesty, jak řešit různá životní úskalí. Takoví lidé jsou aktivnější a lze je motivovat jednodušeji zadáváním zajímavých projektů či výzkumů. Finanční odměna je pro ně samožřejmě též velmi důležitá, ovšem nezáleží jim pouze na ní. Je dobré mít těchto pracovníků v týmu co nejvíce, jelikož mohou svým nadšením motivovat nebo jak se říká „nakazit“ ostatní v týmu a efektivnost týmu se tak může přirozeně zlepšit (Forsyth, 2009).

Každý člen týmu, ať už do něj patří z jakéhokoli důvodu, musí akceptovat ostatní. Nadřazenost, rivalita i pohrdání druhými lidmi nedělají dobrotu v žádných skupinách. Tomu pomáhá brainstorming, který se jako přecházení konfliktů hojně využívá. Jde o

„bouři mozků“, při které padají od všech lidí jakékoli návrhy, řešení či jiné informace za účelem co největšího rozhledu a možností. Nikdo se nikomu nesměje, nerozebírají se tyto návrhy, prostě jen padají slova a věty, které se zapisují a na jejichž základě se v druhé části potom hledá to nejideálnější řešení. Nikdo nikoho nekritizuje, každý nápad je dobrý (Adair, 1994).

Tým ovšem pracuje lépe, pokud se členové mezi sebou znají, a vědí co od druhého očekávat a jak s ním jednat. Proto by manažer měl čas od času pořádat různé sešlosti nebo pracovní večírky, na kterých by se lidé více poznali, důvěřovali si a naučili se řešit různé neshody mezi sebou kamarádsky a v klidu (Miskell, 1996).

Alespoň jednou za rok je též vhodné pozvat na určitou sešlost i manželky a manžele podřízených. Mohou vytvořit domácí atmosféru, jež je důležitá k tomu, aby se zaměstnanci soustředili na svoji práci. Jsou to totiž právě protějšky zaměstnanců, kteří trpělivě snášejí jejich nepřítomnost u domácího krbu (Bureš, 2004).

V týmu je samozřejmě nejlepší, pokud vládne příjemná atmosféra. Je dobré kolem sebe šířit sebedůvěru a pozitivní myšlení, které se pak ve větší či menší míře přenese na ostatní členy týmu a tím pomůže k všeobecně lepší náladě. Pokud manažer zjistí, že pracovník má nějaký problém, neměl by začít kárat a dávat různé postihy, měl by naučit podřízeného chyby napravovat, nevidět v nich takový problém. Snažit se pomoci pracovníkům věřit sami v sebe a ve svou práci (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Každý manažer by měl časem zjistit v čem je který pracovník dobrý, a zadávat mu tak úkoly s ohledem na jeho potenciál (Kejhová, 2007). Někdo raději zná všechny informace o úkolu, jež má udělat, jiný má raději volnou ruku a předvádí své kreativní schopnosti. Tento způsob vede k efektivnějším výsledkům, spokojenějším zaměstnancům a minimalizaci konfliktů (Sýkorová, 2011).

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza způsobu rozhodování manažera v souvislosti s řešením konfliktů vznikajících při vedení týmů a stanovení případných návrhů změn.

3.2 Metodický postup

Teoretická část je, po prostudování odborné literatury, zaměřena na konflikty a tématy s nimi spojenými. Čerpáno bylo z různých odborných zdrojů informací, jako jsou čeští či zahraniční autoři nebo ekonomické časopisy. Vybraná literatura se zaměřovala na nejdůležitější témata související s konflikty, čili vznik, příčiny, následky a především řešení konfliktů.

Praktická část je zaměřena na řešení konfliktů v praxi, aplikované na týmu v podniku, který si přál být anonymní. A z tohoto důvodu bude v bakalářské práci označen jako podnik ABC. Jedná se o podnik poskytující služby s dlouholetou tradicí. Sledovaný tým je součástí oblastní pobočky v Písku. Tým byl vybrán na základě konfliktního prostředí, ve kterém musí působit.

Nejprve byla zpracována charakteristika podniku ABC, z které jsou na žádost podniku vypuštěny všechny údaje, které by mohly podnik přímo identifikovat. Proto se charakteristika týká hlavně současné pozice tohoto podniku na trhu. Jedná se o charakteristiku přímou, kdy jsou přímo vyjmenovávány vlastnosti týmu. Zároveň jde o charakteristiku subjektivní, jež zdůrazňuje určité důležité vlastnosti týkající se konfliktů a kde jsou popsány vnější i vnitřní charakteristické rysy.

Následně byly s manažerkou týmu uskutečněny tři rozhovory, které proběhly v časovém rozmezí 2 měsíců. V rámci nestrukturovaného rozhovoru pak byla řešena tato témata:

První rozhovor byl zaměřen na získání základních údajů o manažerce, vybraném týmu, jeho složení a pracovním zaměření. Pro potřeby této bakalářské práce manažerka

poskytla také interní materiály (např. Etický kodex) stanovující předepsané chování pro daný tým. Současně manažerka uvedla nejčastější typy konfliktů, jež v kolektivu probíhají a sdělila postup svého jednání při řešení těchto situací.

Cílem druhého rozhovoru byla konzultace připravovaného dotazníkového šetření. Manažerka byla seznámena s dotazníkem, který byl následně doplněn o její poznatky a předložen členům týmu. Současně byl dotazník předložen k vyplnění i manažerce. Dále byl konzultován nejvhodnější čas, prostory a způsob prováděného průzkumu. Na základě tohoto rozhovoru byla pro dotazníky využita tištěná forma. Datum a hodina začátku vyplňování dotazníků byla určena tak, aby nezasáhla do pracovních povinností žádného z respondentů a nebylo tak dotazníkové šetření ovlivněno touto negativní skutečností.

Třetí rozhovor byl zaměřen na vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a současně byla manažerka seznámena s návrhy, které jsou součástí této bakalářské práce.

Dále bylo uskutečněno již zmíněné dotazníkové šetření, kterého se zúčastnil celý tým včetně manažerky. Výsledky tohoto průzkumu byly ověřeny na základě následně provedených řízených rozhovorů, kdy došlo i k upřesnění některých uváděných tvrzení. Dotazníkové šetření bylo provedeno písemnou formou, všichni členové týmu ho vyplnili ve velmi krátkém časovém rozmezí (během 24 hodin). Otázky použité v šetření vycházejí ze zdrojů použitých v literárním přehledu. Převážně se jedná o Bay, Miskell, Čakrt, Plamínek, Hroník a byly doplněny o otázky, které vyplynuly z předchozího rozhovoru s manažerkou. Celkem bylo respondentům položeno 24 otázek. Byly pokládány uzavřené (20 otázek), otevřené (1 otázka) a polouzavřené otázky (3 otázky), přičemž respondenti měli možnost označit více odpovědí.

Na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů byl následně sestaven přehled nejčastěji se vyskytujících konfliktů a analyzována problémová místa v týmu, s návrhem na řešení. Odpovědi zaměstnanců byly porovnány s odpověďmi manažerky i se závaznými předpisy a bylo tak možné vyhodnotit rozhodování manažerky v oblasti řešení konfliktů, její přístup k práci a podřízeným, jejich spolupráci, vztahy na pracovišti a komunikaci.

Na závěr byla zhodnocena atmosféra na pracovišti a způsob řešení konfliktů v týmu. Byly doporučeny změny, které by byly vhodné, aby se zamezilo množství konfliktů v týmu a zaručil se hladký průběh pracovních dnů.

Ke zpracování a grafické úpravě bakalářské práce byly použity programy Microsoft Office 2007, konkrétně Word a Excel.

4 Charakteristika podniku

4.1 Současnost

Během století a s vývojem technologií se služby sice změnily, ovšem nezmizely, jak by se s příchodem internetu mohlo zdát. V současnosti je podnik jeden z největších na českém trhu v rámci poskytování služeb. Kvalita služeb se stále zlepšuje a inovuje. Po celé České republice má podnik 3 385 poboček a přepočtený evidenční počet zaměstnanců činí celých 34 374 zaměstnanců.

Zaměstnanci zde mají stabilní zaměstnání a možnost osobního a profesního růstu napříč společností. Práce u společnosti pro zaměstnance znamená také určité výhody. Mají 5 týdnů dovolené, zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, sociální výpomoc nebo půjčky a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli. Výhody pro zaměstnance jsou i ve formě příspěvků, jako příspěvek na stravování, na návštěvu kulturních a společenských akcí nebo na zájezdy do zahraničí. Rodiny s dětmi mohou využít i příspěvky na dětské tábory. Možné je i využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení a příspěvek na rekreaci v nich nebo poukázky do sportovních zařízení. Dary k životním a pracovním výročím byly také součástí zaměstnaneckých výhod, ovšem v současné době se bohužel s ekonomických důvodů omezují. Velice vhodný může být pro zaměstnance profesní rozvoj a vzdělávání nebo poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na osobní překážky v práci.

4.2 Vybraná pobočka

V pracovní dny tato pobočka odbaví přibližně 1 500 zákazníků denně. V sobotu, kdy je pracovní doba zkrácená, navštíví pobočku přibližně 500 klientů. Měsíčně se počet klientů pohybuje okolo 30 000.

Tato pobočka má též bezbariérový přístup, který umožňuje obsloužení i osob s omezenou tělesnou schopností, a také proto patří v okolí k nejdůležitějším.

Má též zaveden vyvolávací systém, který umožňuje odbavovat zákazníky podle pořadí, ve kterém přišli na pobočku. Přičemž specifické služby jsou vyřizovány přednostně.

4.2.1 Organizační struktura

Pro bakalářskou práci byl vybrán tým, jehož organizační struktura je liniová. Působí zde ředitel daného úseku, jehož náplní práce je kontrolovat určitý úsek na všech pobočkách v daném regionu. Práce spočívá v korigování a kontrolování poboček především telefonicky.

Vedoucí slovo v daném sektoru na pobočce má ale její manažerka, jež má na starosti její plynulý chod a je tak v kontaktu se svými podřízenými daleko více. Tato manažerka pak má na starosti určitý počet lidí, se kterými pracuje a které vede. Počet těchto lidí je odvislý od charakteru úseku a velikosti regionu, který spravuje. Pro tuto práci byla vybrána manažerka přepážkového úseku, jež má pod sebou 20 zaměstnanců, z nichž převážná většina jsou ženy.

4.2.2 Pracovní náplň

Počátek pracovní doby je různý, v závislosti na pracovních povinnostech jednotlivých pracovníků. Pracovní doba začíná brzy ráno v rozmezí od 5:00 do 7:30, kdy si po příchodu a převleku do stejnokroje jdou připravit pracoviště na daný den. Každá pracovnice pracuje u přepážky a vyřizuje požadavky zákazníků. Dle charakteru přepážky obsluhuje každá pracovnice jiný druh služby. Jde o finanční služby, osobní záležitosti s dokumenty, vypracovávání a podepisování smluv, prodávání cenin a materiálů, všeobecné informace nebo specifické služby. Aby zaměstnankyně neměly stereotypní práci a zároveň byly flexibilní v případě nutného zástupu u jiné přepážky, denně se střídají na všech pozicích. U přepážky pracují do přestávky, kterou mají také nastavenou individuálně dle aktuální potřeby. Při odchodu na přestávku je povinností zaměstnance uzavřít danou přepážku, uklidit pracovní místo a uvolnit jej pro dalšího pracovníka, který jej střídá. Stejná výměna proběhne, když se zaměstnanec z přestávky vrátí a po skončení pracovní doby pak uzavře celou přepážku pro daný den. Manažerka

má pak možnost díky řadícímu systému zjistit, kolik který zaměstnanec během dne obsloužil klientů, což lze využít pro stanovení výše odměn.

5 Popis výsledků

5.1 Rozhovor s manažerkou

5.1.1 Manažerka

Manažerka, která se rozhodla spolupracovat v rámci bakalářské práce má na starosti vedení úseku přepážek na vybrané pobočce. Pro tuto pozici má nejlepší předpoklady především proto, že cestou k této práci prošla přes základní pracovní zařazení během své patnáctileté praxe v oboru u stejného podniku. Začala ihned po dokončení všeobecného gymnázia na pozici brigádnice, a jelikož jí práce bavila, při prvním uvolněném místě se zařadila do kolektivu jako řádný zaměstnanec. Postupně se propracovávala na vyšší a zodpovědnější pozice, až po 12 letech a pěti pracovních zařazeních skončila jako vedoucí úseku na pobočce. Tato práce, v níž setrvává již 3. rokem, vyhovuje veškerým jejím požadavkům a je v ní velice spokojena.

5.1.2 Tým

Tým lidí, které má tato manažerka na starosti, je složen z 20 zaměstnanců. Práci na pobočkách zastávají většinou ženy, a ani tento podnik není výjimkou. V tomto týmu je tak zaměstnáno 19 žen a pouze jediný muž.

Při takovémto počtu členů týmu je nemožné zcela se vyhnout konfliktům a jejich následnému řešení.

5.1.3 Příklady konfliktů a jejich řešení

Při rozhovoru byla manažerka požádána o příklady konfliktů, které již v týmu proběhly či probíhají a jak se s nimi jako tým vypořádávají. Jako příklady byly uvedeny:

1. Omyly nových pracovnic
2. Neznalost nových pracovnic
3. Upřednostňování speciálních služeb
4. Odlišný způsob úklidu pracoviště
5. Ohleduplnost vůči ostatním pracovnicím

5.1.3.1 Omyly nových pracovnic

Stalo se, že ze zavedeného systému odešly čtyři spolupracovnice a nahradily je čtyři nové. Bohužel se ale muselo jet za plného provozu, takže se všechny nestihly naučit veškeré detaily týkající se jejich práce a už musely fungovat v pracovním procesu. Přišel pak ale pán, jež potřeboval něco vyřešit. Nová pracovnice jej mylně informovala o způsobu řešení, a když dotyčný pán přišel druhý den k přepážce již s jinou a stálou pracovnicí zjistil, že dané řešení vůbec neplatí a vyřešit se to musí úplně jinak. Byl pak samozřejmě rozčilený, kvůli ztrátě času na pobočce. Manažerka tento konflikt vyřešila omluvou zákazníkovi, vysvětlením nastalé situace a doučením nových pracovnic správného postupu.

5.1.3.2 Neznalost nových pracovnic

Podobný problém s novými pracovnicemi nastává v okamžiku, kdy na pobočku přijde mnoho zákazníků a jelikož mladé zaměstnankyně ještě nejsou zvyklé na daný rytmus pracovního postupu, nedělají věci tak rychle jako stálé pracovnice. Když se pak za plného provozu informují o určité situaci nebo hledají potřebné pracovní pomůcky, v čekárně se pak tvoří fronty, které zákazníky znervózňují a odrazují. I když vina není ani na jedné straně, vedoucí týmu takovéto konflikty řeší. Novou pracovnici upozorní na tento problém, a ona si na to začne dávat pozor.

5.1.3.3 Upřednostňování speciálních služeb

Jelikož je zde zaveden vyvolávací řadící systém, jež umožňuje odbavit všechny zákazníky v pořadí, v jakém přišli na pobočku, a každý zákazník si tak musí počkat na vyvolání svého čísla, které obdržel při zadání důvodu svého příchodu na pobočku do automatu u vchodu, mohou i zde vznikat konflikty. Nastínění situace vypadá takto: Na pobočku přijde například 5 lidí s běžným požadavkem. To mají na starosti dvě otevřené přepážky. Po nich ale přijde někdo jiný, kdo potřebuje specializované poradenství, kterému je ale vyčleněna jiná, nyní volná přepážka. V pořadníku si dotyčný navolil svůj problém, a jelikož specializované služby před ním nikdo potřeboval, přijde na řadu přednostně. To může některým lidem připadat nefér, pokud přišli dříve a stále čekají.

Zajímavostí je, že na čekací dobu si stěžují především mladí, a to již po pár minutách, což není v současné době běžné. Manažerka tento problém řeší pouze vysvětlením smyslu a fungování tohoto systému zákazníkům a musí doufat v jejich toleranci.

5.1.3.4 Odlišný způsob úklidu pracoviště

Další konflikt může nastat při výměně pracovnic na určité přepážce. Přepážka musí být vždy reprezentantivní, tento termín je uváděn vnitropodnikových předpisem. Není již zde ale přímo definováno, jak přesně má být přepážka upravena. Dochází tak ke konfliktům vyvolaným nestejným chápáním tohoto pojmu. Donese-li se tento konflikt až k vedoucí týmu, ta se s ohledem na udržení dobrých vztahů pokusí konflikt urovnat. Nejdříve zkontoluje úklid pracovního místa a následně dle uvážení jedná. Pakliže je úklid nedostačující, pracovnici upozorní, aby byla důslednější. V případě dostatečného úklidu druhou stranu vybídne k větší toleranci. Nejlepší je zasáhnout, dokud konflikt ještě není moc vyostřený, aby se zabránilo případnému rozvratu mezi členy týmu.

5.1.3.5 Ohleduplnost vůči ostatním pracovnicím

Poslední příklad se zaměřuje na vztahy a ochotu pracovnic. Tato situace nastává, žádá-li si klient službu vyžadující speciální pomůcku např. záznam do centrální evidence plateb zaznamenávané v jedné knize, která souží celé pobočce. Pracovnice si pro příslušnou knihu dojde, platbu zapíše, ale knihu již nevrátí na své místo z důvodu časové tísně. Pokud pak příslušnou knihu potřebuje i jiná kolegyně, vzniká konflikt. Podobné je to i v případě, kdy si tuto knihu odnese odpovědná pracovnice ke kontrole. Kniha pak již není k dispozici a pracovnice platbu nemůže přijmout, což může klienty poškodit. Manažerka v těchto případech zakročuje, protože takový konflikt zasahuje do práce. Zaměstnankyním připomene, že kniha musí být k dispozici všem, a proto se odkládá na předem určené místo. Jde-li o nutnou kontrolu, musí se provádět v době, kdy se takovéto platby nepřijímají.

5.2 Kodexy chování

Na dané pobočce mají také určený Etický kodex, v němž je podrobně popsáno, jak by se daný pracovník měl na pracovišti chovat. Jeden výtisk dostává každý zaměstnanec při nástupu do práce a při každé aktualizaci obdrží nový exemplář.

Na několika desítkách stránek je popsána komunikace a chování vůči zákazníkům, předepsaná stejnokrojová kázeň, reprezentantivní vzhled a důležitá aktualizace vystavených plakátů a prospektů. To vše je důležité především proto, aby nevznikaly konflikty jak se zákazníky kvůli neaktualizovaným informacím, tak se spolupracujícími podniky, které dbají na spolehlivost a reprezentativnost hlavně proto, že špatné splnění nebo nedodržení smlouvy by mohlo poškodit i jejich podnik.

Etický kodex a další zaměstnanecké předpisy informují také o tom, jak se má pracovník chovat v konfliktních situacích. Dle nich umí správný pracovník najít řešení i v méně častých situacích, umí operativně zorganizovat činnosti ve prospěch klientů, je kreativní a sám aktivně hledá řešení. Dále říká, že každý zaměstnanec by se měl aktivně zapojovat do školení, číst věstníky a nařízení, využívat samostudia a konzultovat postupy s vedoucím či kolegy. A v neposlední řadě nekritizuje bez podložených faktů, věnuje čas hledání řešení, navrhuje zlepšení a vítá konstruktivní zpětnou vazbu. Pracovník respektuje odlišné názory, umí se oprostit od hádek, konfliktů, osobních sporů a nepřátelské rivality. Umí pochválit kolegy, je pozitivně naladěn a je ochoten nabídnout pomocnou ruku.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci

Pro zjištění situace na pracovišti a v týmu z pohledu zaměstnanců, byly vypracovány otázky, na něž pak odpověděli všichni členové týmu z dané pobočky. Polovina otázek se týkala vztahů na pracovišti, druhá polovina vztahů s vedoucí týmu. Dotazovaných zaměstnanců bylo 20, přičemž každý má tedy váhu 5%.

Otázka č. 1: Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti? (1 nejlepší)

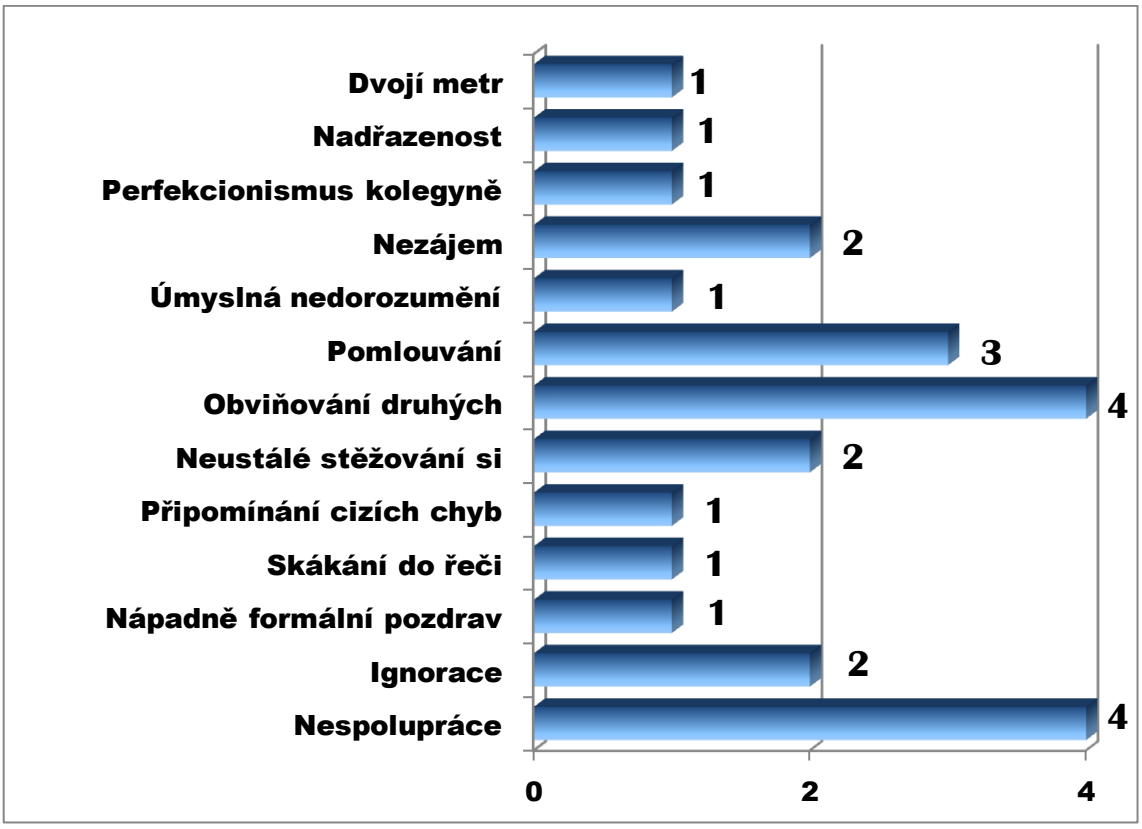
Je vidět, že zaměstnanci jsou s atmosférou v podniku spokojeni. Z výběru 1-5 zvolilo 15% zaměstnanců atmosféru průměrnou – číslo 3, 60% atmosféru číslo 2 a 15% atmosféru 1, čili nejlepší. Atmosféra na pracovišti je tedy dobrá a nejsou tam žádné závažnější problémy.

Otázka č. 2: Máte dojem, že pracujete vinou kolegů či zákazníků v konfliktním prostředí?

Zaměstnanci rozhodně necítí, že by pracovali v konfliktním prostředí, jelikož tak odpovědělo 90 % zaměstnanců. Naopak pouze 10 % považuje pracovní prostředí za konfliktní. Pokud však již konflikty existují, jsou zde jasným zdrojem zákazníci, jelikož s nimi pracovnice denně musí jednat u přepážek. Zákazníky označilo 85% dotázaných a zbylých 15% uvedlo, že nejvíce konfliktů je mezi kolegy. Mezi kolegy se tedy konflikty také objevují. Manažerku jako zdroj konfliktů neoznačil překvapivě nikdo, což dokazuje, že její přístup je kvalitní a profesionální.

Otázka č. 3: Poznáte, že se schyluje ke konfliktu? Pokud ano, jaké jsou projevy nadcházejícího konfliktu?

Graf 1: Projevy nadcházejícího konfliktu

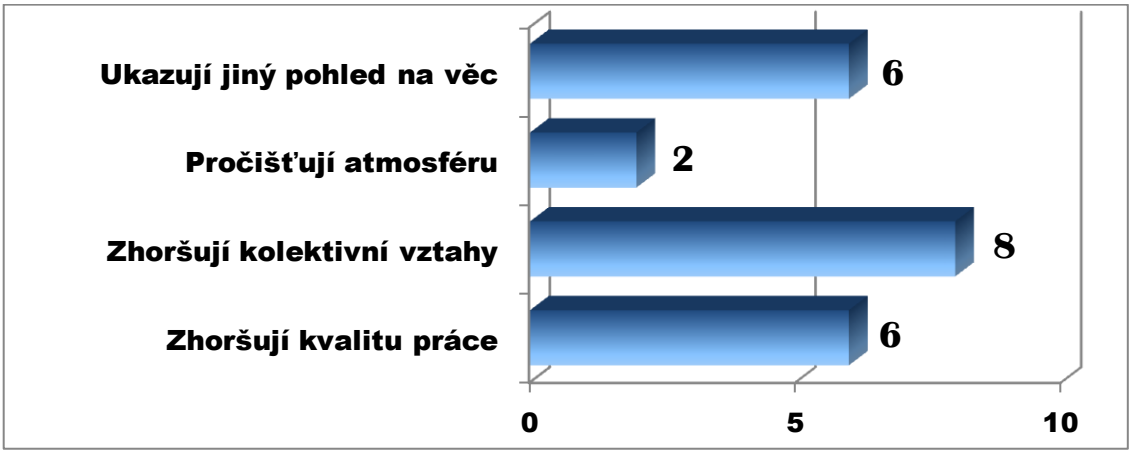


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 50% dotazovaných pozná nadcházející konflikt, přičemž jako příčiny uvedli nejčastěji nespolupráci, obviňování druhých a pomlouvání. Další časté projevy jsou ignorace, nezájem a stěžování si na vše. Méně časté projevy pak jsou nápadně formální pozdrav, skákání do řeči, připomínání cizích chyb, úmyslná nedorozumění, perfekcionismus kolegyně nebo nadřazenost a dvojí metr.

Otázka č. 4: Co myslíte, že způsobují konflikty na pracovišti?

Graf 2: Co způsobují konflikty na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce lidí, 60%, si myslí, že konflikty na pracovišti zhoršují kolektivní vztahy. 30% lidí si pak myslí, že zhoršují kvalitu práce, ale stejný počet má za to, že ukazují i jiný pohled na věc. Pouze 10% respondentů mají za to, že konflikty pročišťují atmosféru. Je očividné, že negativní stránky konfliktu zde převládají nad pozitivními. To může být vina špatné informovanosti, kdy mají lidé za to, že konflikt je špatná věc.

Otázka č. 5: Myslíte si, že konflikty na pracovišti a osobní problémy ovlivňují kvalitu vaší práce?

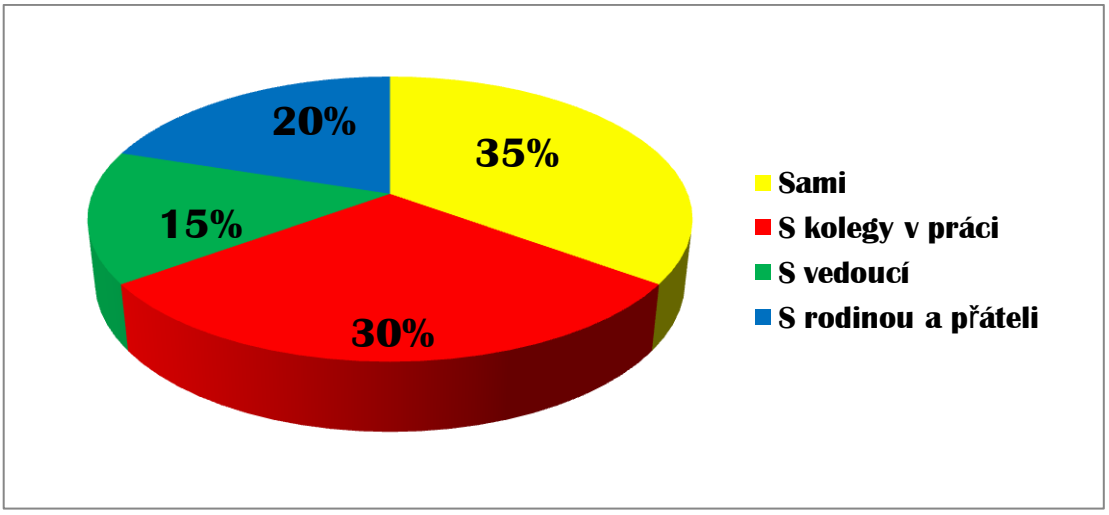
Zde přiznalo 60% pracovníků, že konflikty na pracovišti jejich práci bohužel ovlivňují. Zbylých 40% odpovědělo, že ne. Větší počet zaměstnanců, 70%, však vidí, že kvalitu jejich práce ovlivňují osobní problémy, což zase zbylých 30% odmítá. Je tedy vidět, osobní problémy ovlivňují kvalitu práce více, než konflikty na pracovišti, přičemž ani jedno není žádoucí. Kvalita práce by však neměla být ovlivněna ničím, je ovšem pochopitelné, že to vždy nejde, obzvláště spolupracují-li se zákazníky.

Otázka č. 6: Jak řešíte konflikt, týká-li se přímo vás?

Není překvapením, že 80% lidí řeší problémy v klidu. Pouze 15% lidí se přiznalo k horlivému řešení konfliktů a jen 5% nechá problémy odeznít. Jelikož se pracovnice na pracovišti vidí denně, bylo by nepříjemné, kdyby mezi sebou měli mnoho konfliktů, které by řešily vznětlivě.

Otázka č. 7: S kým se radíte s problémy?

Graf 3: S kým se zaměstnanci radí ohledně konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

35% lidí se s problémy vypořádají sami, 30% lidí se radí s kolegy v práci, 20% je probírají doma s rodinou a přáteli, a zbylých 15% s problémy zajde za svou týmovou vedoucí.

Otázka č. 8: Jak vypadá váš vztah po konfliktu s konfrontovanou osobou?

55% dotazovaných po konfliktu dělá, jako by se nic nestalo, a s konfrontovanou osobou normálně komunikuje. Tento způsob je asi nejvíce žádoucí. Dalších 25% se s konfrontovanou osobou baví, ale konflikt má na paměti, a čekají jen na vhodnou příležitost, kdy jí to budou moci vytknout. Tento přístup je pak předzvěstí dalšího konfliktu a zaměstnanci by si měli uvědomit, že to není profesionální. Zbylých 5% se po konfliktu s dotyčnou osobou dlouho nebaví a 5% zaměstnanců není konfliktní.

Otázka č. 9: Jak dlouho trvá, než se vyřeší konflikt?

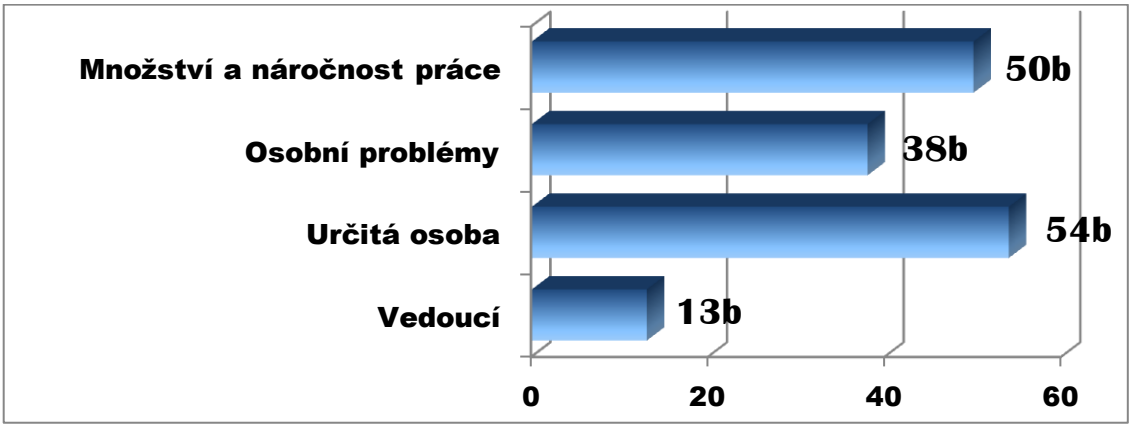
Dle 80% členů týmu se konflikt vyřeší rychle, tedy pouze 15% má za to, že konflikty způsobují špatnou atmosféru na dlouho a 1 pracovnice vnímá, že pokud je konflikt častější, rychleji se vyřeší. Tento výsledek svědčí o správném způsobu řešení konfliktů, kdy se konflikt po vyřešení vytratí.

Otázka č. 10: Čeho se týká většina konfliktů?

U 65% pracovníků se konflikty týkají práce a činnostmi s ní spojenými, naproti tomu 35% řeší většinou mezilidské vztahy mezi kolegy. Zde je vidět, že osobních konfliktů je na pracovišti výrazně méně než pracovních. Žádoucí by bylo osobní konflikty ještě více omezit.

Otázka č. 11: Kdo je nejčastější původce konfliktů na pracovišti?

Graf 4: Původce konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

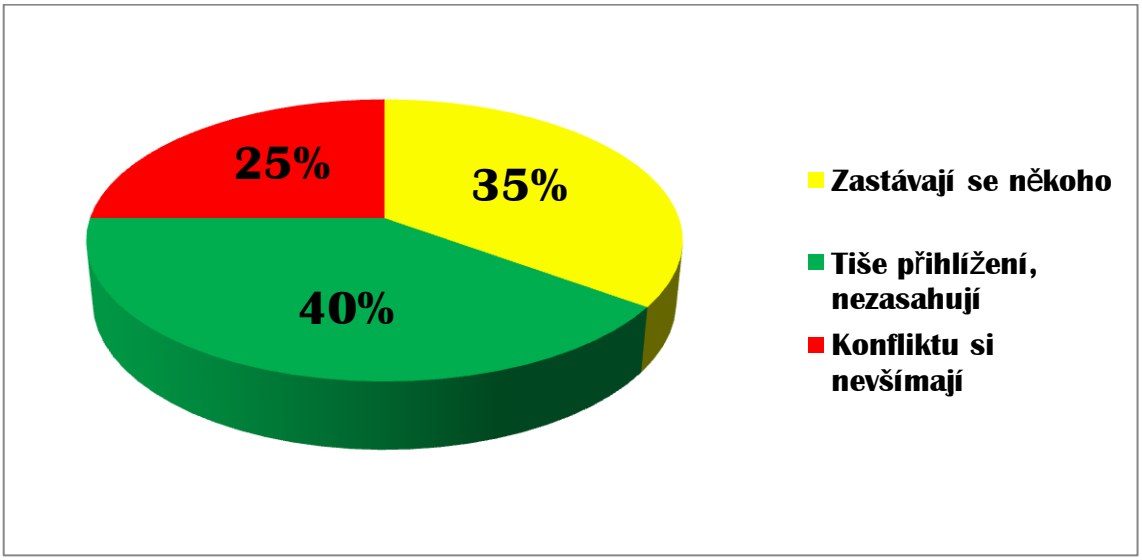
U této otázky měli dotazovaní seřadit a obodovat 4 aspekty podle toho, jak často jsou příčinami konfliktů. Nejčastější příčina dostala 4 body, méně častá 3, občasná 2 a výjimečná 1. Nejvíce bodů (54b), tedy dostala odpověď, že původcem konfliktů je nejčastěji určitá osoba v kolektivu. Na druhém místě vidí příčinu v náročnosti a množství práce (50b), skoro o polovinu bodů méně (38b) získaly osobní problémy zaměstnanců a nejméně konfliktní je podle zaměstnanců vedoucí (13b). Většina ji uvedla až na posledním místě, což značí, že příčinou konfliktů prakticky nikdy nebývá. Toto je velice dobrá známka pro manažerku.

Otázka č. 12: Kdo bývá po konfliktu spokojen?

Že konflikty končívají spokojeností jen jedné strany, se domnívá 55% členů týmu, přičemž dle jedné pracovnice to bývá strana, jež konflikt vyvolala. 35% zase vidí spokojenost u obou stran konfliktu a opak, čili nespokojenost ani jedné strany vidí 5% dotázaných. Že spokojenost závisí hlavně na situaci a podstatě problému uvedlo 5% respondentů.

Otázka č. 13: Co dělají během konfliktu ostatní?

Graf 5: Co dělají ostatní zaměstnanci během konflitu



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 35% lidí, že ostatní se v konfliktu zastávají jedné či druhé strany, 40% lidí vidí ostatní jako, že přihlížejí, ale nezasahují a dle 25% si ostatní konfliktu vůbec nevšímají. Pracovníci tedy nemají vyhraněný přístup ke konfliktům druhých, o čemž svědčí vyrovnané odpovědi.

Otázka č. 14: Máte dostatečný přístup k informacím o vaší práci, jejím smyslu a novinkách, které se vás týkají?

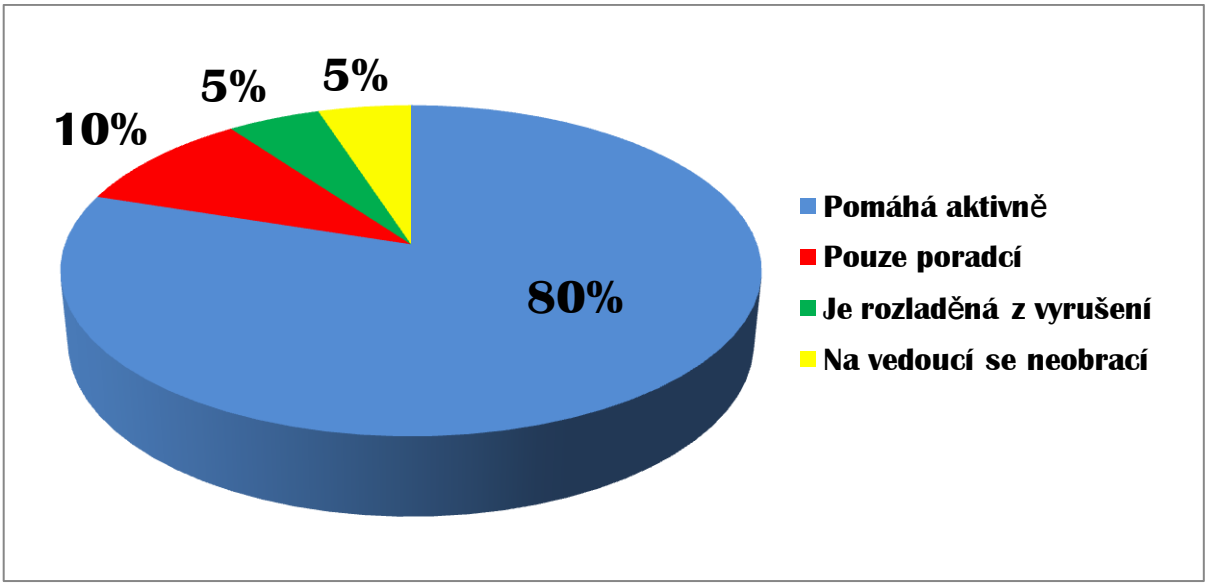
Dost informací o své práci má 80% dotázaných. Zbylých 20% by ocenilo více informací. Dle nespokojených to ale není vina manažerky, nýbrž vyšších nadřízených. Manažerka nové informace buď řekne všem na poradách, nebo vyvěsí na nástěnku. Informovanost o práci na pracovišti je tedy dostatečná a není pravděpodobné, že by kvůli tomu vznikaly konflikty.

Otázka č. 15: Myslíte si, že jsou na vás kladeny vysoké nároky?

Že jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky si myslí 65% pracovníků a 35% je opačného názoru. Respondenti, jež odpověděli na tuto otázku kladně, si vysvětlují jako důvod především ekonomické důvody vysoce postavených manažerů a pouze jeden vidí příčinu ve vedoucí, která nerozdává práci rovnoměrně.

Otázka č. 16: Obracíte se na manažerku s problémem?

Graf 6: Jak manažerka pomáhá s problémy



Zdroj: vlastní zpracování

Celých 95% se na manažerku s problémy obracejí. Zajímavé je, že 80% pracovníkům manažerka vychází plně vstříc a snaží se jim aktivně pomoci. 10% pouze poradí a 5% si všímá její rozladěnosti z vyrušení. Výsledky ukazují aktivní přístup manažerky a její ochotu pomáhat se zadanými úkoly, což je při předcházení konfliktů klíčové. Jeden zaměstnanec vidí její rozladěnost, což může být signál osobního problému mezi manažerkou a tímto zaměstnancem.

Otázka č. 17: Je vůči vám manažerka dostatečně aktivní?

95% dotázaných jednoznačně odpovědělo, že vedoucí chodí mezi ně často, dokonce i několikrát denně, a mají možnost spolu kdykoli komunikovat. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že manažerka přijde, jen pokud potřebuje zadat úkoly. I toto je velice důležité pro správné fungování týmu, a výsledky ukazují, že i zde má manažerka vše vyřešené.

Otázka č. 18: Zdá se vám, že manažerka někoho upřednostňuje před ostatními?

Dle 70% dotázaných manažerka nikoho neupřednostňuje, ale 30% si myslí že ano. Vzdělání jako příčinu ale nevidí. Ta ovlivňuje postavení v týmu jen u 15% dotázaných, a 85% takový dojem nemá. Po bližším prozkoumání bylo zjištěno, že se jedná hlavně o vzahy mezi kuřáky a nekuřáky, přičemž nekuřáci mají dojem, že vedoucí, jakožto kuřačka, při „přestávce na cigaretu“ s ostatními kuřáky probírá důležité pracovní věci.

Otázka č. 19: Máte možnost mít připomínky k postupu manažerky, náplni práce nebo k čemukoli jinému?

Že zaměstnanci mohou mít přípomínky k čemukoliv odpovědělo 95% dotázaných, přičemž jedna nemá dojem, že by to něčemu pomohlo a raději tedy připomínky nemá. Jeden zaměstnanec pak odpověděl, že tuto možnost nemají. Všichni se ale shodli na tom, že pokud připomínky přece jen vznesou, vedoucí se jim snaží vyhovět. 60% pracovníků se s vedoucí vždy nějak domluví, ale 40% není vždy úplně spokojeno.

Otázka č. 20: Jaký je přístup manažerky k vám při vysvětlování nové práce?

Jasně se 95% dotázaných shodlo na tom, že přístup manažerky je vstřícný a kompromisní a vedoucí vždy přesně vysvětlí, co žádá, a proč je to nutné. Pouze jeden respondent vidí přístup vedoucí jako příkazový s tím, že sice vysvětlí, co chce, ale bohužel ne proč. Přístup je velice důležitý při komunikaci s vedoucí.

Otázka č. 21: Pokud se objeví konflikt, zjišťuje si manažerka informace od obou zúčastněných stran?

Opět je zde téměř každá odpověď, 95%, že manažerka rozhoduje spravedlivě a pouze jedena pracovnice se domnívá, že vedoucí při konfliktu vyslechne pouze jednu stranu a hned hodnotí. To může být způsobeno špatnou zkušeností dotyčné pracovnice při nějakém konfliktu.

Otázka č. 22: Jak řeší manažerka problémy?

Nejvíce respondentů, 90% odpovědělo, že manažerka řeší problémy ihned, 10% pak, že řeší jen problémy závažné. Celých 100% pracovníků se však shodlo na tom, že manažerka si účastníky konfliktu nejdříve pozve oba k sobě a řeší konflikt mezi sebou. Dle 10% ale vedoucí detaily o konfliktu pak rozšiřuje a podle 5% si vedoucí konflikt pamatuje a při další chybě na něj upozorní. Vyřešit problémy ihned a v soukromí je při týmové spolupráci velice žádoucí, v prvé řadě proto, aby nebyly překážkou v dalších činnostech. Toto je zde zvládnuto dobře. Některým účastníkům ovšem vadí rozšiřování detailů. Vedoucí však musí ostatní účastníky týmu o konfliktu povrchně informovat, aby se podobná situace znovu neopakovala. Detailnější šíření informací už ale není vhodné.

Otázka č. 23: Jaké jsou nejčastější konflikty?

Graf 7: Nejčastější konflikty

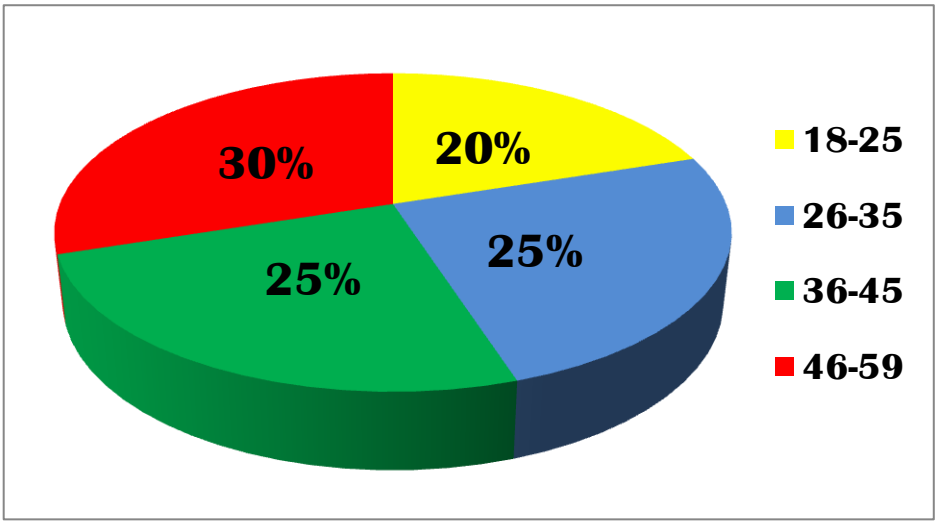
Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejčastější konflikty uvedlo 11 zaměstnanců situaci, kdy kolega mylně informuje zákazníka a oni pak musejí řešit jeho nespokojenost. Vzniká to především při zaučování nových pracovníků, kteří ještě nejsou tolik zběhlí v chodu podniku. Jako druhý nejčastější konflikt se 6ti pracovníkům jeví rozdílnost v lidských zvyklostech a povahách, přičemž je pak problém, kdy jednomu vadí už jen to, co dělá druhý. Třetí nejčastější odpovědí, kterou označilo 5 zaměstnanců bylo, že konflikty vznikají především pokud si jeden pracovník stěžuje na druhého, a nebo zasahuje-li do práce jiného zaměstnance. Jako další konflikty byly vždy třemi zaměstnanci uvedeny situace, kdy jsou zaměstnanci nepříjemní na zákazníky, kdy jsou na práci kladeny vysoké požadavky, kdy je někdo upřednostňován nebo pokud má někdo výhody na úkor

ostatních. Další tříbodové odpovědi dostaly situace, kdy někdo porušuje pracovní kázeň a v pracovní době si zařizuje osobní věci, a nebo je-li na pracovišti nesnášenlivost mezi kolegy. Nespravedlivé odměňování a „dvojí metr“ uvedl jako konflikty vždy jeden zaměstnanec. A naopak třeba případ, kdy by jeden zaměstnanec svaloval vinu na jiného, nebyla vybrána nikým.

Otázka č. 24: Věk:

Graf 8: Věk zaměstnanců

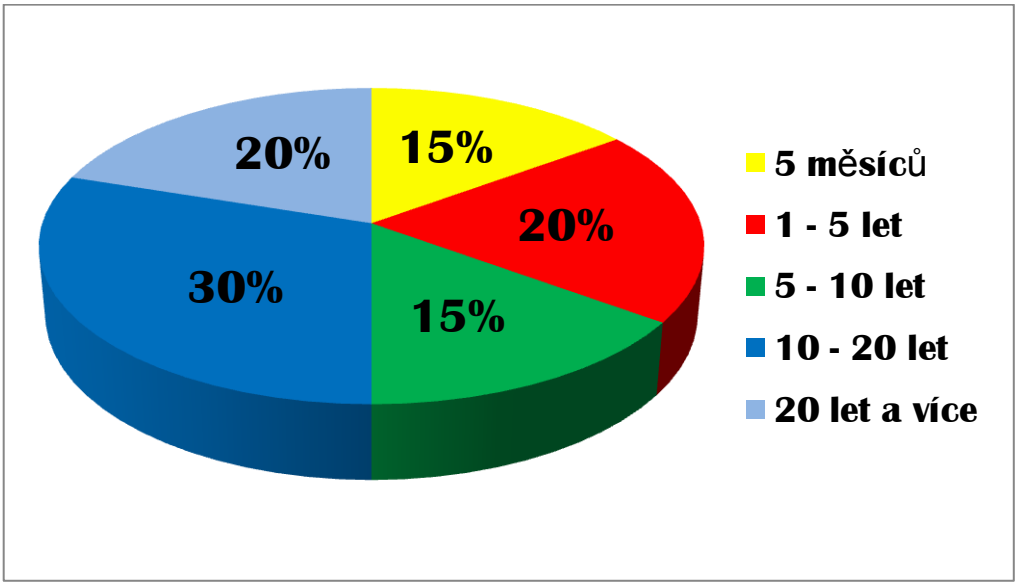


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že v týmu jsou zastoupeny všechny věkové skupiny celkem vyrovnaně. 30% lidí je ve věku 46-59 let, 25% dotázaných je ve věku 36-45, stejný počet respondentů je ve věku 26-35 a ve věku 18-25 je 20% členů týmu.

Otázka č. 24: Jak dlouho pracujete u této společnosti a se současnou manažerkou?

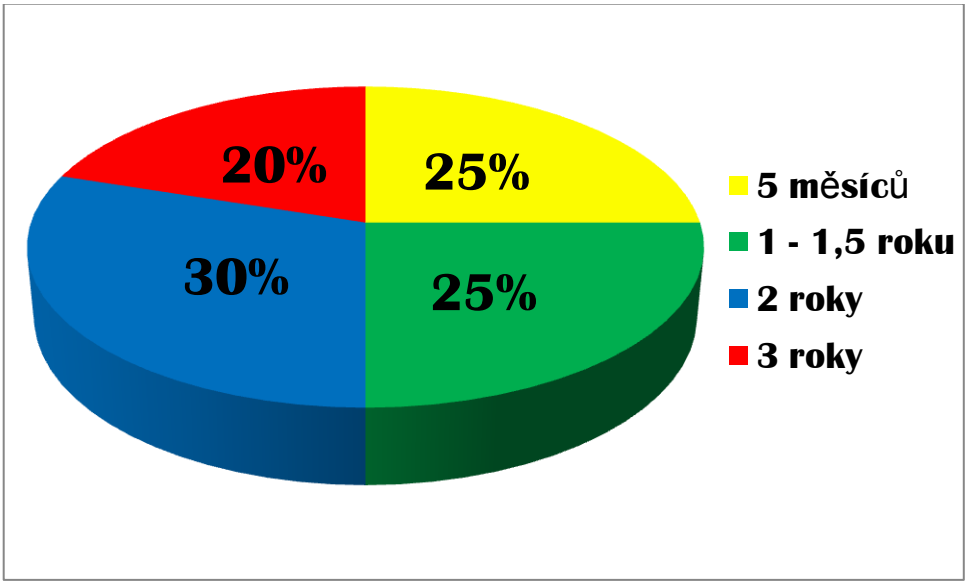
Graf 9: Jak dlouho zaměstnanci pracují v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tato společnost je na trhu již velmi dloho a své zaměstnance si snaží ve svém podniku udržet. Je to vidět i z výsledků rozhovoru. U této společnosti pracuje 15% dotázaných teprve pět měsíců, 20% od jednoho roku do 5 let, 15% je zde od 5-10 let a zbylých 50% dotázaných je u společnosti více jak 10 let, z nichž 20% již přes 20 let.

Graf 10: Doba spolupráce se současnou manažerkou



Zdroj: vlastní zpracování

Tato manažerka je ve své funkci již třetím rokem, a proto pod ní nikdo nepracuje dlouho. 25% pracovnic teprve 5 měsíců, 25% zaměstnanců 1-1,5 roku, 30% 2 roky a 20% od jejího nástupu do funkce, tedy 3 roky.

6 Zhodnocení výsledků a stanovení případných dílčích doporučení

6.1 Zhodnocení dotazníků

Při vyhodnocování bylo zajímavých 6 pohledů vyhodnocování. Z hlediska:

1. všeobecného pohledu
2. věkových rozdílů
3. odlišných odpovědí u jedinců
4. délky práce u společnosti a pod vedoucí
5. srovnání s etickým kodexem a jinými předpisy
6. srování s odpověďmi manažera

6.1.1 Všeobecný pohled

Z rozhovorů je jasně vidět, že tým má velice rozmanitý pohled na věci ohledně vztahů v týmu, avšak jednoznačný pohled na vedoucí. Manažerka je dle názoru zaměstnanců schopná a profesionální. Řeší konflikty hned, rychle, spravedlivě a v soukromí. Je vstřícná, vždy vše přesně vysvětlí a aktivně komunikuje.

Naproti tomu většina zaměstnanců vidí jako původce konfliktů určitou osobu v týmu, což značí zjevný mezilidský nesoulad. Nejvíce odpovědí sice označují jako konfliktní především zákazníky a pracovní záležitosti, ovšem je zde i dost pracovníků, co vidí mnoho konfliktů osobních, zhoršující kolektivní vztahy. Zaměstnanci uvedli, že například nachlazená pracovnice jde na hodinu k lékaři, ovšem ten ji pošle na další vyšetření, přičemž ona se pak musí omluvit v práci po zbytek pracovní doby. Vedoucí tedy její prací pověří někoho jiného. Nicméně druhý den, se pověřená pracovnice, dojde zeptat vedoucí nebo kolegyně samé, jestli se toto bude stávat často, protože ona nemá čas na nějaké záskoky. I zde je vidět zaměstnanecká neochota spolupracovat, kdy každý si přeje být hlavně brzy doma.

Návrh na zlepšení: Tým by tedy měl především zlepšit své mezilidské vztahy na pracovišti mezi jednotlivými členy týmu. Vedoucí by toto mohla řešit společnými akcemi. Mohla by domluvit například společnou večeři pro zaměstnance, kde by se pracovnice lépe poznali, pochopili by důvody absencí druhých a nemuseli by pak mezi sebou hledat neshody, ale naopak kompromisy.

6.1.2 Věkové rozdíly

Co se týče věku, respondenti odpovídali většinou různě. Viditelně odlišné výsledky byly však u původce konfliktů, kdy starší lidé jej vidí v náročnosti práce a v zákaznících, a mladší naopak v určité osobě a kolezích. Stejně tak pohled na vedoucí není jednoznačný. Obě věkové skupiny sice vidí, že vedoucí řeší konflikty v soukromí, ovšem mladí zaměstnanci mají pocit, že detaily pak rozšiřuje mezi ostatní. Základní informace o chybě však vedoucí musí ostatním sdělit, aby předešla případnému opakování chyby od ostatních zaměstnanců. Mladší pracovnice si navíc myslí, že nemají dostatek informací o své práci a po kompromisu s vedoucí nejsou vždy plně spokojeni.

Návrh na zlepšení: Zde je patrná, ze strany mladších pracovníků nedůvěra a pocit, že by vše mohlo být lepší. Z rozhovorů vyplývá, že mají o životě a práci jiné, ideální představy, které, jak s nástupem do práce zjistí, neodpovídají realitě. Mladí zaměstnanci by si měli uvědomit, že život sice není jednoduchý, a nikdy není nic dokonalé, ale na všem lze najít něco zajímavého. V této situaci by také mohly pomoci společné týmové akce, kde by se mladší zaměstnankyně sblížily se staršími a mohly by obohatit jejich pohled na svět o jiný rozměr.

6.1.3 Odlišné odpovědi u jedinců

U většiny byly odpovědi buď jednoznačné, nebo rovnoměrně rozdělené. Jeden respondent však často odpovídal jinak než všichni ostatní a spíše negativně, obzvláště vůči vedoucí. Ne s úmyslem ji poškodit, ale vyjádřit svůj názor. Tento člověk může narušovat celou týmovou spolupráci a vědomě či nevědomě dělat mezi zaměstnanci rozbroje.

Návrh na zlepšení: Pokud tento střet názorů nenarušuje pracovní náplň, je pouze na vedoucí, jak a jestli vůbec tento problém bude řešit. Pokud by však tato situace překážela ve vykonu kvalitní práce, vedoucí by v tomto případě měla zjistit, který pracovník s ní má problém, a měla by se ho snažit vyřešit. Domluva a zjištění příčin nespokojenosti pracovníka by měly pomoci k harmoničtějším vztahům.

6.1.4 Délka práce v podniku či s nynější manažerkou

Při analýze rozhovorů byla zkoumána i závislost odpovědí na délce práce v podniku či délce spolupráce se současnou vedoucí. Zde se však žádná spojitost neprokázala. Všichni zaměstnanci odpovídali rovnoměrně. Zaměstnanci však popsali konflikt, kdy vedoucí potřebovala někoho dosadit na uvolněné místo ke specializované přepážce. Toto místo ovšem vyžaduje speciální kurz, který podnik zaplatí a účastnice je pak dostatečně kompetentní tuto funkci vykonávat. Jedna pracovnice, která zde pracuje již 3. rokem, se chtěla tohoto kurzu zúčastnit, avšak vedoucí vybrala dívku, jež byla u podniku zaměstnána necelé dva měsíce. Dotčená zaměstnankyně pak šířila kolem sebe nervozitu a rozhodnutí vedoucí se jí velice dotklo.

Návrh na zlepšení: Zde je nutné v podniku zlepšit komunikaci, týkající se základních otázek, aby nedocházelo k těmto nedorozuměním. Dotčená zaměstnankyně by se měla dožadovat vysvětlení a nešířit kolem sebe špatnou atmosféru. Na druhou stranu manažerka by měla dotyčné zaměstnankyni vysvětlit, proč se rozhodla pro výběr nové členky týmu. Je tedy zapotřebí připomenout pracovnici, že její smlouva u podniku je pouze na dobu určitou a podniku by se, po uplynutí dané lhůty, peníze vynaložené na certifikát nemusely vrátit. Naopak nová zaměstnankyně má smlouvu na dobu neurčitou, a tudíž je pro podnik jistější investicí.

6.1.5 Dodržování etického kodexu a ostatních předpisů

Při analýze rozhovorů bylo také možné zjistit dodržování etického kodexu na dané pobočce. V této oblasti jsou zaměstnanci velice profesionální a dodržují vše tak, jak mají. Dodržování ostatních předpisů mají v podniku ošetřeno zvláštními dokumenty, kde se zaměstnanci dozví, jaké sankce dostanou při jakém pochybení. Tyto ukazatele zaměstnanci podepsali při nástupu do práce. Při běžném provozu se dodržují postihy jen

v případech, kdy chyby nelze nijak napravit, nebo je situace natolik závažná, že to přímo vyžaduje.

Návrh na zlepšení: Přístupy zaměstnanců a vedoucí k práci jsou tedy profesionální a dodržování kodexů a předpisů nemůže být zpochybňováno. V současné době tak tento problém nepatří mezi zásadní, a není proto důvod k řešení.

6.1.6 Srovnání odpovědí zaměstnanců a manažerky

Pro zhodnocení vzájemného porozumění, byly porovnány odpovědi členů týmu s odpověďmi manažera týmu. Bylo zjištěno, že odpovědi se v ničem zásadně neliší. Manažerka odpovídala stejně jako většina jejích zaměstnanců. Menší rozdíl je, že dle zaměstnanců konflikty na pracovišti zhoršují kolektivní vztahy a dle vedoucí hlavně ukazují jiný pohled na věc. Vedoucí má navíc pocit, že jsou na zaměstnance kladeny velmi vysoké nároky, které právě nastupující do práce nečekají a po pár dnech jsou velice překvapení náročností práce. Zaměstnanci i manažerka se shodli na tom, že mají-li málo informací nebo jsou-li na ně kladeny vysoké nároky, je to způsobeno vyššími nadřízenými, kteří si neumějí práci v praxi představit a vydávají nařízení takzvaně „od stolu“. Nové způsoby výkonu práce tak mohou být nepraktické a zprávy o snižování stavů poplašné. Ačkoli na oficiálních internetových stránkách podniku se uvádí, že jde o stabilní zaměstnání, po rozhovoru se zaměstnanci a vedoucí se zdá, že předběžné zprávy od nadřízených o propouštění stavů jsou neurčité a zaměstnanci se o svá pracovní místa bojí, což se často stává konfliktním.

Návrh na zlepšení: Manažerka by měla upozornit nejvyšší nadřízené, aby dali vědět předem a najisto, zda a případně koho budou propouštět, aby na pracovišti nevznikala nepříjemná atmosféra způsobující velice úrodnou půdu pro konflikty. Jiné rozdíly v pohledu na práci vedoucí nejsou. Je zde vidět dobrá pracovní komunikace mezi členy týmu a jejich vedoucí.

6.2 Zhodnocení práce manažera

Při vypracovávání bakalářské práce autorka s vedoucí týmu strávila dostatek času, aby si mohla udělat o manažerce alespoň základní představu. Na základě toho lze

manažerku ohodnotit jako velice schopnou pro přidělenou práci. Pokud se v týmu objeví konflikt, tak vedoucí ostatní členy týmu o věci informuje, ovšem pouze na hladině pracovní, aby žádným způsobem nepoškodila ani jednu stranu, jichž se konflikt týká. Sdělí jim stručně, o co šlo, a jaké to pro ně bude mít následky. Neprofesionální komentáře jednotlivců, kteří situaci začnou řešit, rázně odmítá a nenechává pošpinit jejich pověst doměnkami. Nedá proto možnost ostatním zaměstnancům pochybovat o své pracovní pozici a pracovníci pak mají i lepší pocit, že se mohou na vedoucí spolehnout a nic před nimi nezamlčuje. Tento přístup lze hodnotit jako profesionální a měl by to tak dělat každý manažer.

Při komunikaci se zaměstnanci je velice zodpovědná, denně mezi ně chodí, a pokud se objeví v pracovním procesu nějaká změna, ptá se zaměstnanců, jak se se změnou vypořádávají. Zaměstnanci tak mají možnost kdykoli vedoucí kontaktovat, na jakýkoli problém se jí zeptat a vedoucí má na druhé straně možnost vidět jejich pracovní nasazení, jak se baví se zákazníky, jak vykonávají svoji práci a jaké je jejich jednání s kolegy v týmu.

Díky blízkému kontaktu se zaměstnanci má vedoucí letmý přehled o jejich osobní situaci, a může tak pochopit jejich výkyvy v pracovní efektivitě. Při větším výpadku pracovní kvality ovšem pracovníka upozorní na chyby, které dělá a zaměstnanec si pak lépe uvědomí, že jeho osobní situace nesmí zasahovat do pracovních záležitostí. Případně se spolu domluví na individuální nebo dočasné změně náplně práce, aby lépe vyhovovala současným zaměstnancovým požadavkům.

Manažerka působí sympaticky, ovšem pokud se v týmu něco špatného děje, nebo je-li nějaký zaměstnanec problémový, umí si zjednat pořádek a autoritu. Jelikož je ke svým pracovníkům férová a slušná, vyžaduje to také i při zpětné vazbě.

Dle dotazníkového šetření a následných rozhovorů lze soudit, že tato manažerka má výborně nastavený systém předcházení konfliktům, který umožňuje se jim z větší části vyhýbat, nebo alespoň většinu nadcházejících problémů řešit v zárodku.

O vhodném přístupu manažerky svědčí i četné pochvaly od lidí, jež tuto pobočku navštěvují. Vychvalují zde hlavně přístup manažerky a jejího týmu, s následnou ochotou vyřešit vše rychle a v klidu.

Jediný problém tedy nastává při komunikaci s vedením podniku. Tato situace může být řešena sepsáním zaměstnaneckých návrhů a připomínek, které následně manažerka předloží nadřízeným s požadavkem na zlepšení.

7 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konfliktní situace u vybraného podniku a zhodnotit rozhodování manažera daného týmu v oblasti konfliktů.

Aby spolu tým kvalitně spolupracoval, musí se jeho členové vzájemně respektovat. Ať se jim to líbí nebo ne, každý člověk je jiný, má jiné zájmy, zvyklosti a pocity, a proto ke spokojenosti obou stran je často zapotřebí kompromisu, se kterým ovšem nejsou oba vždy úplně spokojeni.

Od toho je pak zde manažer týmu, který má za úkol spory minimalizovat, usměrňovat a případně řešit. Měl by umět porozumět lidem, jejich potřebám a pochopit důvody jejich jednání. Správný manažer pak pozná vznikající konflikt a dokáže mu tak včas zabránit. Co víc, dokáže jej otočit ve svůj prospěch napravením nesprávně fungujícího místa v systému.

Ne každý člověk dokáže zvládat konflikty správně, a většina lidí v něm pak vidí zdroj špatných vztahů, což není vždy jediný důsledek. Mnohé pozitivní důsledky jsou tak lidmi potlačovány silným působením těch negativních.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si tedy vybrala tým spolupracujících lidí v oblasti služeb zákazníkům. Dle průzkumu tento tým pracuje v příjemném pracovním prostředí, kterému se ovšem konflikty nevyhýbají, především ze strany zákazníků. Pracovní konflikty se však nevyhnou žádnému týmu, a ten zkoumaný není výjimkou. Osobních konfliktů naproti tomu není tolik, leč jsou tu také, a je třeba je včas řešit, jelikož bývají nebezpečnější. Mohou totiž rozhodit tým od základů, tedy od principu komunikace.

Jejich příčiny jsou zde zejména pomlouvání a nespolupráce lidí mezi sebou, kdy se každý stará jen o svoji práci a ostatních si moc nevšímá. Důsledkem pak bývá zhoršení kolektivních vztahů v týmu. Pokud však nezasahují do práce, manažerka nemá důvod do nich zasahovat. Může však zaměstnance usměrňovat a pořádat podpůrné akce, což se snaží realizovat.

Konflikty tedy prokazatelně nevyvolává vedoucí a řeší je profesionálně. A má-li někdy volnou chvíli, navštíví pracoviště a sleduje práci zaměstnankyň, aby získala přehled o situaci a atmosféře v týmu.

Zkoumaný tým má zřejmě problém s mezilidskými vztahy, který je nutné řešit. Problém je dán tím, že se zaměstnanci mezi sebou moc neznají a z práce chodí rovnou domů. Nemají pak informace o situaci ostatních členů týmu a nemohou tak pochopit jejich reakce a jednání. Vznikají proto časté neshody a nedorozumění, kterým se však dalo snadno předejít.

Tým by tedy měl zlepšit své mezilidské komunikační schopnosti, které pomohou členům týmu pochopit ostatní, načež spolu mohou lépe vycházet. Společné akce, jako večeře a oslavy narozenin by mohly dopomoci k lepším vztahům a příjemnější komunikaci na pracovišti.

Konfliktům se tedy nelze vyhnout ani se před nimi schovat. Lze jim jenom čestně čelit a snažit se je správně zvládnout. Není podstatné, jestli konflikt vyhrajeme nebo prohrajeme. Kolikrát není ani šance určit správného a určitého vítěze, protože ne každý konflikt končí výhrou pouze jedné strany. Důležité ovšem je, jak takový konflikt zvládneme hlavně vůči sobě. Může nám pomoci najít či udržet vlastní rovnováhu nebo získat, ale i ztratit respekt u druhých.

Lze předpokládat, že další šetření v této oblasti by si vyžádalo zjištění, jak probíhá rozhodování manažerky ve vztahu k riziku a dostatku informací při řešení konfliktů. Dlouhodobé pozorování a spolupráce s manažerkou týmu a členy týmu by jistě odhalilo další důležité skutečnosti a přineslo tak ještě přesnější poznatky, které by jistě byly pro podnik přínosné.

8 Summary

The main aim of this work is to analyse conflicting situations in one of the selected companies and evaluate decisions made by the manager for the team in field conflicts.

The theoretical part is to study literature aimed at conflicts and topics linked to them. This work is based on work of many different authors writing for Czech as well as international economic magazines. Selected literature is focused on the most important topics related to conflict – in particular origin of conflict, the reason, the causes, after effects and in particular solution of conflicts.

The practical part is focused on conflict solving applied in teams of people working in the customer services field. The finding has been based on survey followed by interviews. This helped to clarify certain claims. The list of the most occurring conflicts and causes of hotspots in teams and suggestion for conflict solution has been drawn up on the basis of this investigation. This way it was possible to assess the decision making manager in charge of conflict resolution, her approach towards the task and other employees and their cooperation, relations and communication at the work place.

The examined team is likely to have problems with relations, which are necessary to resolve. This problem is caused by the fact that people who work in the team together do not know each other very well as they do not socialise outside work hours. Their relationships and their communication skills could improve by meeting and interacting with each other at organised work dinners or other celebrations.

Key words: conflict, conflict resolution, team, cooperation, communication, relationships, management decision-making

9 Seznam použité literatury

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů.* Praha: Management press, 1994. 200 str. ISBN 80-85603-70-5

BAY, R. H. *Účinné vedení týmů.* Praha: Grada Publishing, 2000. 152 str. ISBN 80-274-9068-8

BŘEŠŤAN, R. Podnikání podle vzoru Baťa. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin.* Praha: Economia, a.s, 2012, č. 8. ISSN 1210-0714. Dostupné z: http://ekonom.ihned.cz/c1-54824150-podnikani-podle-vzoru-bata

BUREŠ, I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým.* Praha: Management Press, 2004. 148 str. ISBN 80-7261-109-7

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* Praha: Management Press, 2000. 184 str. ISBN 80-85943-81-6

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

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada Publishing, 2009. 112 str. ISBN 978-80-247-2128-6

FREEMANTLE, D. *Superboss. The A – Z of managing people successfully.* Aldershot, England: Gower, 1985. 275 str. ISBN 0704505517

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006. 128 str. ISBN 80-247-1458-2

KEJHOVÁ, H. Libor Malý: Kdo chodí strojeně, nemůže jít dlouho. *HN Hospodářské noviny: Deník pro ekonomiku a politiku* [online]. Praha: Economia, a.s, 2007[cit. 2012-04-02]. ISSN 0862-9587. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/c1-22581870-kdo-chodi-strojene-nemuze-jit-dlouho

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha: Grada Publishing, 1999. 120 str. ISBN 80-7169-375-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2009. 400 str. ISBN 978-80-7261-168-3

KRÜGER, W. *Vedení týmů.* Praha: Grada Publishing, 2004. 112 str. ISBN 80-247-0780-2

McGILL, A. M. *Řízení konfliktů.* Praha: Grada Publishing, 1996. 104 str. ISBN 80-7169-136-4

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými.* Praha: Grada, 2007. 132 str. ISBN 978-80-247-1732-6

MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing, 1996. 80 str. ISBN 80-7169-317-0

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* Praha: Grada Publishing, 2005. 112 str. ISBN 80-247-1223-7

O'BRIEN, P. *Positive Management. Assertiveness for Managers.* London: Nicholas Brealey, 1997. 176 str. ISBN 1857880080

PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* Praha: Argo, 1994. 200 str. ISBN 80-85794-14-4

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha: Grada Publishing, 2002. 151 str. ISBN 80-247-0403-X

SHEPPARD, B. H. *Managers as Inquisitors.* In: Negotiating in Organizations. Edited by Max H. Bazerman and Roy J. Lewycki, Sage Publications, Inc. 1985, s. 195.

SÝKOROVÁ, P. Příběhy úspěchu: Libor Malý - Bez ženy bych nebyl nic. *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin.* Praha: Economia, a.s, 2011. ISSN 1210-0714

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky.* Olomouc: Rubico, 1995. 232 str. ISBN 80-85839-06-7

ŠVIHLA, M. Konflikty jako umění. [online]. 18.1.2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://psychologie.cz/konflikt-jako-umeni/

10 Seznam grafů a tabulek

10.1 Seznam grafů

Graf 1: Projevy nadcházejícího konfliktu.....43

Graf 2: Co způsobují konflikty na pracovišti.....44

Graf 3: S kým se zaměstnanci radí ohledně konfliktů.....45

Graf 4: Původce konfliktů.....47

Graf 5: Co dělají ostatní zaměstnanci během konflitu.....48

Graf 6: Jak manažerka pomáhá s problémy.....49

Graf 7: Nejčastější konflikty.....52

Graf 8: Věk zaměstnanců.....53

Graf 9: Jak dlouho zaměstnanci pracují v podniku.....54

Graf 10: Doba spolupráce se současnou manažerkou.....55

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejčastější typy konfliktů, s nimiž se pracovníci obracejí na své nadřízené.....13

11 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

1. Jak byste zhodnotil/a atmosféru na pracovišti? (1 nejlepší)

1 2 3 4 5

2. Máte dojem, že pracujete vinou kolegů či zákazníků v konfliktním prostředí?

Ano Ne **Vinou:** zákazníků kolegů vedoucí

3. Poznáte, že se schyluje ke konfliktu?

Ano Ne

Pokud ano, jaké jsou projevy nadcházejícího konfliktu? (zakroužkujte)

Nespolupráce	Nápadně formální pozdrav	Skákání do řeči
Neustálé stěžování si	Připomínání cizích chyb	Odmítání zadaných úkolů
Úmyslná nedorozumnění	Perfekcionismus kolegy/ně	Perfekcionismus vedoucí
Obviňování druhých	Nespolehlivost	„Vytahování"
Pomlouvání	Ignorace	Nezájem

Jiné (vypište).....

4. Co myslíte, že konflikty způsobují na pracovišti?

Ukazují jiný pohled na věc Pročišťují atmosféru

Zhoršují kolektivní vztahy Zhoršují kvalitu práce

5. Myslíte si, že konflikty na pracovišti a osobní problémy ovlivňují kvalitu vaší práce?

Konflikty na pracovišti: Ano Ne **Osobní problémy:** Ano Ne

6. Jak řešíte konflikt, týká-li se přímo vás?

Horlivě a vznětlivě V klidu Neřeším, nechám jej „vyšumět"

7. S kým se radíte s problémy?

sám/sama s kolegou/kolegyní s vedoucí s rodinou a přáteli

8. Jak vypadá váš vztah po konfliktu s konfrontovanou osobou?

dlouho nebaví bavím, ale nezapomenu to a při vhodné příležitosti to připomenu

bavím jen sporadicky a nepřátelsky dělám jako by se nic nestalo

9. Jak dlouho trvá, než se vyřeší konflikt?

dlouho vyřeší se rychle postupem času rychleji

10. Čeho se týká většina konfliktů?

práce a činnostmi s ní spojenými osobních mezilidských vztahů

11. Kdo je nejčastější původce konfliktů na pracovišti? (obodujte 1-4, přičemž 4 je nejčastější)

množství a náročnost práce osobní problémy

určitá osoba vedoucí Jiné (vypište).....

12. Kdo bývá po konfliktu spokojen?

obě strany pouze jedna strana ani jedna strana

13. Co dělají během konfliktu ostatní?

Zastávají se jedné či druhé strany Tiše přihlížejí, ale nezasahují Nevšímají si

14. Máte dostatečný přístup k informacím o vaší práci, jejím smyslu a o novinkách, které se vás týkají?

Ano, máme dost informací Ne, chtěl/a bych více informací Ne, nevíme skoro nic

Pokud ne, je to vina: vedoucí – neinformuje vás vyšších nadřízených

15. Myslíte, že jsou na vás kladeny vysoké nároky? Ano Ne

Pokud ano, je to vina:

vaše – nezvládáte náčnost této práce vedoucí – někdo nestíhá, někdo nedělá skoro nic

vedoucí – zatěžuje všechny zbytečnostmi vyšších nadřízených – z ekonomických důvodů

16. Obracíte se na manažerku s problémem?

Ano, snaží se pomoci aktivně
Ano, ale je očividně rozladěný/á z vyrušení
Ano, ale osočí Vás za neschopnost a nesamostatnost
Ano, ale pouze poradí
Ano, ale vynadá vám za obtěžování
Vůbec ne Naše problémy ji/ho nezajímají

17. Je vůči vám manažerka dostatečně aktivní?

Ano, vidíme se často, chodí mezi nás a máme možnost spolu kdykoli komunikovat
Ano, ale není to často, většinou jen kvůli rozdání úkolů
Ne, manažerka je zavřená u sebe

18. Zdá se Vám, že manažerka upřednostňuje někoho před ostatními?

Ano Ne

Pokud ano, je to kvůli vzdělání v oboru?

Ano Ne

19. Máte možnost mít připomínky k postupu vedoucí, k náplni práce nebo k čemukoli jinému?

Ano Ne

Pokud ano, snaží se vedoucí vyhovět vašim připomínkám a požadavkům?

Ano, vždy se nějak domluvíme
Ano, ale ne vždy to jde podle představ
Ne, naše požadavky si vyslechne, ale neřídí se jimi
Ne, naše požadavky ji/ho nezajímají

20. Jaký je přístup manažerky k vám při vysvětlování nové práce?

Nařizující bez kompromisů Příkazový Vstřícný a kompromisní Nejistý až prosebný
Vysvětlí vždy přesně, co chce a proč
Vysvětlí jen co, ale nevíme proč
Vysvětlí proč to chce, ale nevíme přesně jak
Nevíme, co po nás přesně chce

21. Pokud se objeví konflikt, zjišťuje si manažerka informace od obou zúčastněných stran?

Ano, rozhoduje spravedlivě
Ne, vyslechne jednu a hned hodnotí

22. Jak řeší manažerka problémy?

Zúčastněné si pozve k sobě a řeší to mezi sebou
Vyřeší je v soukromí, ale detaily pak rozšiřuje
Zúčastněné kárá před ostatními
Nechá je řešit někým jiným
Nám ji pomáhá vyřešit a více to neřeší
Si to pamatuje a při další chybě upozorní
Vyhrožuje sankcemi
Hned trestá sankcemi
Neřeší je

Kdy: Řeší je ihned Řeší je se zpožděním Řeší pouze závažné problémy Je neřeší

23. Prosím o příklady nejčastějších konfliktů:

kolega mylně informuje zákazníka
zaměstnanci jsou nepříjemní na zákazníky
jsou kladeny nereálné požadavky na práci
zasahování jiného zaměstnance do cizí práce
výhody jednoho na úkor ostatních
nespravedlivé odměňování
svalování viny na druhého
upřednostňování jednoho, či skupiny
lidínesnášenlivost mezi kolegy
jeden pracovník si stěžuje na druhého
rozdílnost v lidských zvyklostech (jednomu vadí, co dělá druhý)
pracovní porušení kázně (pozdní příchody, osobní zařizování v pracovní době)
Jiné (prosím, vypište) .....

Věk: 18-25 26-35 36-45 45-59 60 a více

Jak dlouho už pracujete v této společnosti?

Jak dlouho spolupracujete se současnou vedoucí?