

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Řešení konfliktů v pracovních týmech

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Autor:

Lenka Malatínová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka MALATÍNOVÁ**
Osobní číslo: **E09409**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řešení konfliktů v pracovních týmech**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analyzovat rozdíly v přístupech členů týmu k řešení konfliktů v pracovních týmech ve sledovaném podniku, zhodnocení současné situace a případné navržení možných změn.

Metodický postup:

Na základě prostudování dostupné literatury týkající se tématu bakalářské práce stanovit metodiku práce v souladu s jejími cíli. Charakterizovat podnik a sledované týmy. Na základě údajů zjištěných z řízených rozhovorů a pomocí dotazníkového šetření popsat přístup členů týmu k řešení konfliktů vznikajících v pracovních týmech.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika podniku a pracovních týmů, 5. Popis a zhodnocení současného stavu, 6. Výsledky zjištění 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:

**BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*, 1.vyd. Praha: Portál, 2009
ISBN8073675250**

**CEJTHAMR V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2.aktualiz.vyd.
Praha : Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7**

**FEHLAU, G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1.vyd.
Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8**

**HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha : Grada, 2008,
ISBN 978-80-247-1737-1**

**KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006, ISBN
80-247-1764-6**

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1.vyd., Praha : Grada, 2009. ISBN 8024723085

**PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2.,
aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2944-2**

**POSPÍŠIL, M. *Řešení konfliktů a stres*. 1.vyd. Plzeň : M. Pospíšil, 2007, ISBN
978-80-903529-1-9**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava SMOLOVÁ, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

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 bakalářskou práci na téma Řešení konfliktů v pracovních týmech jsem vypracovala samostatně, na základě dostupné literatury, informací poskytnutých podnikem a vlastních zjištění. Použitou literaturu jsem citovala a uvádím ji v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve 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 15. dubna 2012

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, cenné rady a připomínky.

Poděkování také patří pracovníkům společnosti Vishay, za poskytnutí informací a materiálů ke zpracování praktické části.

Obsah

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1. Definice týmu	5
2.2. Týmy a pracovní skupiny	5
2.3. Vlastnosti týmu	6
2.4. Typy týmů	10
2.5. Týmové role	13
2.5.1. Vedoucí týmu	15
2.5.3. Komunikace v řízení	16
2.6. Týmová spolupráce	17
2. 7. Konflikty v týmu	20
2.7.1 Typy konfliktů	22
2.7.2. Příčiny konfliktů	23
2.7.3. Vlastnosti konfliktů	25
2.7.4. Přístupy k řešení konfliktu	27
3. METODIKA A CÍL PRÁCE	30
Cíl práce	30
4. POPIS VYBRANÉHO PODNIKU	32
5. POPIS A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	35
5.1. Dotazníkové šetření	37
5.1.1. Komunikace	37
5.1.2. Stabilita	40
5.1.3. Spokojenost	41

5.1.4. Postavení v týmu	43
5.1.5. Konflikty	45
6. VÝSLEDKY ZJIŠTĚNÍ A STANOVENÍ PŘÍPADNÝCH DÍLČÍCH DOPORUČENÍ	49
7. ZÁVĚR	52
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	56
Příloha	57

1. ÚVOD

Týmy se stále častěji stávají součástí každé společnosti. V moderní společnosti je tým často skloňovaným slovem. V současné době je snaha o zavádění spíše samo řídicích se týmu. To v praxi znamená, že tým nebude mít formálního vůdce. Přesto by se v týmu měla vyskytovat osobnost s vůdčími schopnostmi, jinak vzniká riziko „kolektivní neodpovědnosti“.

Předností týmu by měla být vzájemná možnost doplňování, protože tým má synergický efekt, kdy 1+1 znamená 3. Tým však má i svoje nevýhody, nedůležitější z nich je vznik konfliktu. Výběru členů do vznikajícího týmu je třeba věnovat značnou pozornost. V týmu by měly být zastoupeny všechny důležité role, při čemž osobnost se sklony k vůdcovství by se v týmu neměla vyskytovat více než jednou. V opačném případě je zde velké riziko konfliktu. Úkolem managementu by tedy mělo být, sestavit tým, tak se minimalizovat toto riziko. Přitakávač, to je další nevhodný člen, do týmu nepřinese nic nového, jen souhlasí s většinou.

Týmová práce může zvýšit produktivitu, to může platit pouze za předpokladu, že jde o dobrý a vhodně sestavený tým. V takovém týmu se členům dobře pracuje a nevznikají v něm příliš často konflikty. Pokud přesto vzniknou, může se na jejich řešení podílet tým jako celek a tím posílit týmového ducha. V praxi se bohužel stává, že členové týmu konflikt nevidí, takže zůstává neřešený. Členové mají svůj vnitřní konflikt, který ovlivní jejich spokojenost v týmu a následně i produktivitu. Proto je nedílnou součástí práce v týmu komunikace.

V teoretické části byly vymezeny důležité pojmy vztahující se k problematice týmové práce, týmům a jejich komunikaci a ke konfliktům a jejich řešení. Cílem této práce je zhodnotit přístup členů v týmu ke konfliktům. Tyto přístupy byly hodnoceny pomocí dotazníkového šetření v podniku Vishay s.r.o. Prachatice. Na základě zjištění z dotazní-

kového šetření a řízených rozhovorů byla navržena řešení, která by mohli zefektivnit řešení konfliktů a jejich nedílnou součástí, tedy komunikaci.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Modernímu managementu stále více vévodí myšlenka týmu. Konzultanti v oblasti managementu navrhuji restrukturalizace podniků a institucí ve prospěch posílení týmové práce. Tým se stal základní jednotkou organizace práce. (Hayes, 2005)

2.1. Definice týmu

Týmem rozumíme nejméně tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají (Kolajová, 2006).

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everbody
- Archieves
- More

Volně přeloženo: společně dosáhneme více (Kolajová, 2006).

2.2. Týmy a pracovní skupiny

Mnohokrát jsou pojmy pracovní skupina a tým chápány jako synonyma, existují zde ale určité odlišnosti. Skupiny jsou považovány za trvalejší struktury, pracující v určité oblasti dlouhodobě. Týmy oproti tomu mohou mít kratší trvání, které je ukončeno dosažením stanoveného cíle. V obou ale hrají důležitou roli vztahy mezi členy, skupiny i týmy procházejí podobnými fázemi vývoje, proto je lze analyzovat a diagnostikovat společně, hranice mezi nimi je někdy velice nejasná (Cejthamr, a další, 2010).

Pracovní skupina

Pracovní skupina je jednou z typických představitelk malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.

Za základní znaky je třeba považovat:

- společné cíle, které oddělují skupinu od okolí,
- společnou činnost, pomocí níž směřuje skupina k realizaci těchto cílů,
- časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky,
- relativně trvalé sociální vztahy,
- společné pracoviště,
- vědomí příslušnosti ke skupině (Bedrnová, 1998).

Pracovní tým

Specifickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým. Přestože se praxi oba pojmy velmi často zaměňují, lze nalézt podstatné skutečnosti, které v obecné poloze tým od skupiny odlišují.

Pojem tým označuje zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon (Bedrnová, 1998).

Skupiny jsou považovány za trvalejší struktury, pracují v určité oblasti dlouhodobě. Týmy oproti tomu mohou mít kratší trvání, které je ukončeno dosažením stanoveného cíle. V obou ale hrají důležitou roli vztahy mezi členy, skupiny i týmy procházejí podobnými fázemi vývoje, tvoří své vlastní normy a standardy (Cejthamr, a další, 2010).

Mezi podstatné rysy odlišující tým od skupiny patří především:

- neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu;
- podání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky
- časové omezení existence týmu (Bedrnová, 1998).

2.3. Vlastnosti týmu

Uvádějí se základní vlastnosti týmu:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznání zájmů a úspěchů ostatních.
- Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.

- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle, a to zejména tam, kde jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky.
- V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu (Kolajová, 2006).

Další vlastnosti týmu

- synergie – hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně;
- sdílené cíle;
- kvalitní komunikace;
- sdílené cesty (Plamínek, 2009b).

Výhody týmu

- týmy bývají tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny;
- snadněji se rozpoznají a odstraňují chyby;
- účast na tvorbě rozhodnutí vede jednotlivce k identifikaci s ním a motivuje ho k jeho realizaci;
- zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě
- tlak skupiny vyžaduje schopnost prosadit se a současně vytváří dostatečný prostor pro sebeprosazování jednotlivců;
- vytváří stimulující podmínky pro rozvoj všech členů týmu. (Bedrnová, 1998)
- Tým podněcuje a rozvíjí. Tým ví, co má vytvořit – zná cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních.
- Tým vyrovnává. Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha (například se pomáhá slabším jedincům). Tým tak může být i nápomocen v osobní krizi.
- Dalšími pozitivy týmu: budují se v něm vztahy mezi lidmi, zlepšuje se komunikace členů, pracovní atmosféra je příjemnější, pracuje s tvořivostí a fantazií lidí, učí respektu a úctě k druhým apod. (Kolajová, 2006).

Potenciální negativa týmu:

- Hrozba konfliktů.
- Může potlačit individualitu.

- Vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům.
- Některá krajní, neobvyklá řešení jsou potlačena, byť mohou být značným přínosem.
- Nutnost společného cíle.
- Spolupráce může být časově náročná (Kolajová, 2006).

Mezi další nevýhody můžeme zařadit například: iluze úspěšnosti, skupinový tlak proti argumentům, stereotypní pohled na vnější okolí, autocenzura vlastních názorů, pokud se liší od týmového konsens (Bedrnová, 1998).

Funkce týmu

Tým má funkce formální – koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod., které směřují k plnění úkolů a neformální (individuální), které slouží k naplnění potřeb členů.

Formální tým je nositelem řady funkcí, které by měly být vždy v souladu s posláním, strategickými cíli a vizí organizace. Mezi tyto funkce patří:

- Vyřešení složitého úkolu na základě vzájemné závislé činnosti členů týmu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.
- Možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.
- Hledání řešení a kritika různých alternativ.
- Učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.

Neformální (individuální) funkce týmu jsou:

- Uspokojuje potřebu přátelství.
- Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.
- Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.
- Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.
- Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů. (Kolajová, 2006)

Znaky dobrého týmu

Dobrý tým má jasné vědomí sebe samého jako zvláštní skupiny, ale jeho členové jsou schopní vstupovat do pozitivní interakce i s ostatními lidmi v podniku či instituci. Tým jako celek pěstuje pozitivní dohady a přesvědčení, což mu pomáhá v rámci podni-

ku či instituce lépe fungovat. Členové týny jasně komunikují mezi sebou a se zbytkem společnosti (Hayes, 2005).

Vznik týmu

Týmy mohou vznikat na základě dvou hlavních důvodů. První jsou pasivní důvody – skupina se může vytvořit pouze na základě fyzické blízkosti zaměstnanců práci – lidé v jednom oddělení, nebo na základě kulturní blízkosti. Druhá skupina je tvořena aktivními důvody, může se jednat o společné zájmy členů nebo o společný cíl. Efektivnější jsou obvykle týmy vzniklé na základě aktivních důvodů. Efektivní skupiny se po vzniku vyznačují dvěma vlastnostmi – atraktivitou pro nečleny a soudržností. Atraktivita roste s prestiží skupiny a její úspěšností. Soudržné týmy jsou jednotné ve snaze o dosažení cíle a členové si při dosahování tohoto cíle navzájem pomáhají. Příliš časté změny složení skupiny soudržnost oslabují (Cejthamr, a další, 2010).

2.4. Typy týmů

Týmy mohou mít mnoho podob a různé funkce. V praxi se můžeme setkat s následujícími typy.

1) Produkční týmy/týmy poskytující služby

Když mluvíme o týmech v pracovním prostředí, vybaví se nám nejčastěji týmy aktivně zapojené do výroby, produkce či služeb. Patří sem týmy v pásové výrobě, které se přímo účastní výroby produktu, týmy horníků, programátorské týmy apod. V zásadě je jejich práce rutinní a jejím smyslem je plynulé zajištění produkce či služeb. Tyto týmy se většinou řídí samy nezávisle na zbytku instituce, takže si svou práci samy organizují a samy ji dokončují.

2) Realizační/ vyjednávací týmy

Tento typ týmu se skládá z vysoce specializovaných jedinců, kteří vytvářejí tým za účelem splnění odborného úkolu, v němž je role každého člena jasně definována. Tyto týmy jsou většinou zcela orientované na společný úkol a každý člen má odborné dovednosti, kterými se podílí na úspěšném splnění úkolu. Činnost každého člena týmu se tedy řídí daným úkolem, který má tým provést.

3) Projektové a vývojové týmy

Tyto týmy většinou pracují v mnohem delším časovém rozpětí. Skládají se z vysoce technicky či odborně specializovaných jedinců z různých oborů. Organizují svou práci uvnitř týmu a jsou relativně nezávislé na zbytku firmy či organizace.

4) Poradní týmy

Čtvrtý typ týmu plní roli poradce v otázkách organizace práce a rozhodování. Tato kategorie zahrnuje týmy složené z nejvyššího managementu, specializované poradenské týmy jako jsou personální týmy či týmy finančního plánování (Hayes, 2005).

Týmy můžeme dále dělit na:

- formální, zaměřené na dosahování cíle organizace
 - tradiční organizační jednotky (např. katedra nebo oddělení);
 - týmy řešící, tzv. projektové;
 - týmy top manažerů v jedné společnosti;

- ad hoc týmy
- kroužky kvality (původ mají v Japonsku, jejich cílem je zvyšovat kvalitu práce);
- mezinárodní týmy (nadnárodní společnosti);
- neformální, které uspokojují vlastní potřeby členů;
 - sebeřídící týmy (nemají vedoucího)
 - rozmanitá zájmová sdružení či kluby. (Kolajová, 2006)

V 21. století se budou stále víc prosazovat samostatně řídící se týmy, které nemají jasného vedoucího a kde je odpovědnost rozdělena mezi všechny členy. (Cejthamr, a další, 2010)

Týmy také dělíme podle doby, na kterou vznikají:

- na dobu určitou (úkolem je vyřešit nějaký projekt)
- na dobu neurčitou (náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly) (Kolajová, 2006) .

Podle času, jak dlouho jsou pracovníci spolu, se může jednat o pracovní skupinu, pokud se jedná o období alespoň jednoho roku, nebo o tým, kdy pracovníci spolu tráví kratší dobu.

Týmy a skupiny je možné rozdělit i podle šíře jejich záběru. Tradiční přístup, kdy se tým specializuje na jednu oblast, vede k výchově expertů, na druhé straně v současném světě souvisí všechno se vším a je třeba mít v některých týmech specialistu na IT nebo právníka. Proto se prosazují multifunkční týmy, které si dokážou lépe poradit s opravdu komplexními problémy. Podporuje se tak koordinace v rámci firmy a komunikace mezi jednotlivými odděleními (Cejthamr, a další, 2010).

Velikost týmu

Velikost týmu významně ovlivňuje výkon i soudržnost. Ovlivňuje také nároky, které jsou kladeny na manažera i na jednotlivé členy. V odborné literatuře se setkáme s různými názory na ideální počet členů týmu. Nejčastěji se uvádí pět členů, ale podstatným faktorem je důvod, proč tým vzniká, tedy jeho cíl. Pětičlenný tým se dá snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez potíží vybudují vztah. Je malý na vytváření podskupin, ale dostatečně rozsáhlý pro rozdělení práce a vytváření nových postupů vzhledem k různým zkušenostem a znalostem členů. (Kolajová, 2006)

Optimální velikost týmu se pohybuje v rozmezí pěti až devíti osob. Menší počet může vést k vytváření soupeřících dyád, resp. ke konfliktnímu vztahu dyády proti jednotlivci. Větší počet členů týmu vede především k omezení vzájemné komunikace, která je klíčovou podmínkou úspěchu pracovního týmu (Bedrnová, 1998).

2.5. Týmové role

V týmech a ve skupinách lidí role přirozeně (neformálně) vznikají nebo jsou do nich formálně vznášeny. První formální role se zřejmě vyvinuly postupně z rolí neformálních. Tak vznikly například modely typu náčelník – členové tlupy. Mezi dalšími jednoduchými modely rozdělení rolí můžeme najít trojici myslitel (obstarává nápady), hybatel (podněcuje k výkonu) a pečovatel (stará o pohodu). K nim potom může přibýt například role jakéhosi ředitele (koordinuje činnost ostatních). (Plamínek, 2009b)

Je to takové chování jedince v týmu, které je mu vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problému a jeho typické postoje při plnění úkolů (Kolajová, 2006).

Přehled týmových rolí dle Belbina uvádí následující tabulka:

Tabulka 1 - Týmové role

Role	Činnosti	Rysy
Předseda (Co-ordinator)	ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry	klidný, průměrná inteligence, důvěřující, nestranný, disciplinovaný, pozitivní myšlení, sebevědomý
Ředitel (Shaper)	vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutím	úspěšný člověk, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý a provokativní, dynamický
Chrlíč (Plant)	Přichází s návrhy a novými myšlenkami, proniká do podstaty věcí	Individualista, vážný a erudovaný, neortodoxní, intelektuál
Hodnotící kritik (Monitor-evluator)	Analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální, nevzrušuje se
Tahoun (Implementer)	Proměňuje slova a myšlenky v činy	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý
Týmový hráč (Team worker)	Poskytuje podporu a pomoc ostatním	Společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný
Sháněl či zdrojař (Resourceinvestigator)	Přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím	Zvědavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komutativní
Dotahovač (Completer-finisher)	zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů a plnění úkolů	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostný

Zdroj: Hayves (2002)

V roce 1981 navrhl Belbin soubor osmi významných rolí (viz tabulka), které jsou podle něj jádrem efektivního rozhodování týmu a které jsou rovněž nedílnou součástí

dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí. Belbin sice uznával, že někteří lidé mohou hrát více než jednu roli, tvrdil však také, že schopný manažer musí zajistit, aby v daném týmu byly zastoupeny všechny role (Hayes, 2005).

K osmi klíčovým rolím přibývá specialista, který je od počátku samostatným typem. Ten je nositelem výjimečných a více či méně známých zdrojů – obvykle znalostí dovedností nebo zkušeností (Plamínek, 2009b).

Podle Margerisona a McCanna potřebuje vyvážený tým členy schopné vykonávat každou z těchto rolí. Takto vyvážený tým se bude skládat z rozdílných typů lidí, jejichž přispění bude možná obtížné provázat a spojit dohromady, ale skupina se tak vyhne riziku tzv. skupinového myšlení¹ (Kolajová, 2006).

Dalším způsobem je rozdělení rolí na:

- Role Alfa: neformální vůdce týmu, nejaktivnější člen, který imponuje ostatním, je respektován většinou členů týmu a obvykle má určité charisma.
- Role Beta: tzv. expert, který má jisté specifické předpoklady pro konkrétní typ činností, například kreativitu, schopnost prezentovat výsledky práce nebo mimořádnou znalost specifického oboru.
- Role Gama: v této roli se obvykle nachází většina členů, jsou přizpůsobiví, nechají se vést a snadno se ztotožňují s vůdcem, tedy zastáncem role Alfa.
- Role Omega: jedná se o roli jakéhosi outsidera, okrajovou pozici; tento jedinec nebývá příliš oblíben ostatními členy týmu.
- Role obětího beránka: není vhodné, aby byla tato role v týmu obsazena, avšak ve formálních organizačních skupinách tomu tak může být (Kolajová, 2006).

Existují ještě dvě „nebelbinovské role“ – poustevník a diktátor. Poustevník představuje extrémního myslitele s tendencí vyhýbat se sociálním kontaktům. Mnohé týmy by o něho stály, potíží je v tom, že tento typ do týmů příliš nezapadá. Diktátoři jsou extrémní usměrňovatelé, sdílení často nahrazují představou, že se jim ostatní prostě přizpůsobí. Mohou se uplatnit spíše ve výjimečných situacích – zejména jako krizový manažeri (Plamínek, 2009b).

Ve špatně sestaveném týmu můžeme najít celou řadu takzvaně dysfunkčních rolí. Jejich nositelé ztěžují týmovou spolupráci, upozorňují sami na sebe, odvádějí pracovníky

¹ Skupinové myšlení, dle Irvinga Janise, odkazuje na chybné rozhodování ve skupině. Skupiny nebo rou v úvahu všechny alternativy a touží po jednomyslnosti na úkor kvality rozhodování (Borchers, 1999).

od společného cíle apod. Již názvy těchto rolí dosti vystihují charakteristiku chování v týmu. Jsou to například tyto role: dominující, vyhýbající se, vztekoun, dezertér, plejboj, autoritář, upoutávající pozornost, závislý člen nebo přizvukovač (Kolajová, 2006).

2.5.1. Vedoucí týmu

Lídr je nositelem vlivu na skupinu a jeho autorita může mít formální neformální charakter. Neformální autorita zpravidla pramení z osobního charismatu konkrétního lídra. Může být založena na moudrosti, znalostech a zkušenostech, ale také na finančních prostředcích, jimiž nositel autority disponuje. Formální autorita souvisí s nějak získanými vynutitelnými právy, danými kupříkladu vlastnictvím nebo nějakým typem zmocnění (například jmenováním nebo volbou) (Plamínek, 2009b).

Je velice důležité, kdo celý tým vede: jeho osobnost i to, jaké styly řízení používá. Vzhledem k účelu efektivní týmové spolupráce je třeba zdůraznit, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly. Byly identifikovány dva typy vůdců: vůdce týmový a vůdce sólový. Pro vedení týmů je podstatné, že týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády. Přesto je více rozšířen právě druhý typ (Kolajová, 2006).

Tabulka 2 - Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců

Týmový vůdce	Sólový vůdce
Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější či prozíravější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzovali své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu.	Často žije v domněnku, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno nejlépe
- Nepotřebuje obdiv, ani neustálou pozornost ke své osobě. - Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu popírá nebo je nezveličuje (je přirozeně skromný).	- Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocit účty a důležitosti - Libuje si v osobní publicitě
Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti.	Mívá problémy s delegováním, vše nejlépe umí on sám a nikdo jiný to tak nedokáže
Svou roli vůdce vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolů a na jejich samostatnost.	- Rád úkoly rozděluje zcela direktivním způsobem, očekává, že všechny pokyny budou splněny. - Chce být vzorem, který mají ostatní chtít následovat
Staví na rozmanitosti.	Usiluje o konformitu

• Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností.	• Dává jasně najevo, co, kdo a jak má udělat
• Vyhledává talenty. • Neobává se konkurence. • Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky.	• Soustředí kolem sebe především své stoupence, mnohdy vyhledává pochlebovače a obdivovatele
• Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady.	• Své podřízené řídí a vede, poskytuje návody jak postupovat

Zdroj: Kolajová, 2006

Týmový vedoucí musí umět představit lidem svůj plán a získat je pro něj. Musí pro ně být přesvědčivý. Je pro něj nezbytné dokázat zachovat přiměřený odstup, nesmí se nechat ovlivňovat osobními vazbami a vztahy. Musí umět vtáhnout lidi do řešení úkolu – motivovat je k činnosti (Halík, 2008).

2.5.3. Komunikace v řízení

Řízení je nemyslitelné bez komunikace, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů, nástrojů a forem interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Nedostatek kontaktů mezi managementem a ostatními zaměstnanci může mít negativní efekt. Vedení se stává neviditelným a soudy a názory zaměstnanců jsou spíše negativní než pozitivní. Stejně tak nekomunikační organizace navenek jsou považovány za arogantní a nepřizpůsobivé. Dostane-li se taková organizace do potíží, nemůže se opřít o zálohu důvěry a je vystavena útokům okolí (Veber, 2009).

Komunikace v organizacích bývá často zdrojem mnoha potíží a příčinou řady problémů, z nichž se mnohdy vyvinou konflikty nezměrné šíře, někdy i obtížně řešitelné. Vzájemné nepochopení a nedorozumění, odlišné vidění a interpretace jednotlivých událostí, rozdílné způsoby řešení pracovních a osobních sporů – to je jen nepatrný výčet těchto obtíží, s nimiž se denně setkáváme a které výrazně ovlivňují výsledky společné práce. (Nový, a další, 2007)

Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace se využívá zejména jako významného prostředku k získávání druhých k tomu, aby dělali, co je potřeba. Na komunikační obratnosti, přesvědčivosti

manažera závisí, jak se mu podaří podnítit, aktivizovat pracovníky k realizaci stanovených úkolů. Čím důvěryhodněji budou podřízení pracovníci seznamování se záměry organizace, s důvody různých opatření, tím ochotněji budou odstraňovat překážky a usilovat o dosažení cílů organizace (Veber, 2009).

Od řídicího pracovníka se očekává, že bude schopen svým pracovníkům naslouchat tak, aby

- jim mohl v přiměřené míře poskytnout akceptující reflexi;
- vhodně na ně působit, jednak tím, že bude vstupovat do interakce;
- komunikovat s nimi tak, aby ve všech formách jejich vzájemného sociálního styku stimuloval a podpořil jejich pracovní výkon;
- zaměří se na utváření vhodného poměru mezi potřebnou a žádoucí věcnou komunikací na jedné straně, a na straně druhé z hlediska vlastního výkonu pracovní činnosti ne vždy nezbytnou, ale pro pracovníky často důležitou komunikaci neformální (Bedrnová, 1998).

Asi nejčastější komunikací povede manažer s podřízenými, pro tento typ komunikace existuje řada doporučení – například nepoužívat příkré příkazy „musíte“, nevyhrožovat „jestliže to neprovedete“, zatajování informací, povýšené chování a další (Veber, 2009).

2.6. Týmová spolupráce

Spolupráce je určitým způsobem vztahové chování, ale také důležitým cílem snažení dlouhé řady lidí. Spolupráce je řešením vztahů, jež je obvykle velmi žádoucí a užitečné a často i nejlepší ze všech myslitelných možností. Předpokládá zisk na obou či na všech stranách vztahů, zvyšuje důvěru mezi partnery (Plamínek, 2009b).

Týmová spolupráce je proces², který začíná správným stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí firmy. Následuje etapa správného výběru členů týmu, a to z hlediska jejich osobnostních profesních a jiných dovedností a předpokladů. Po této fázi je třeba členy identifikovat s cíly. Nastává čas na vytvoření harmonogramu a akčního plánu nezbytných činností na stanovení dílčích termínů pro jednotlivé etapy práce. Po prezentaci výsledků následuje vyhodnocení týmové spolupráce (Kolajová, 2006).

² Proces zahrnuje soubor vzájemně propojených činností, jejich cílem je transformovat vstupy na požadované výstupy. Proces tedy můžeme charakterizovat vstupy činnostmi a výstupy. (Častorál, 2009)

Stručně lze říci, že úspěšná skupinová práce je klíčovým faktorem úspěchu v dnešním podnikovém prostředí. Není to univerzální všelék, ale v některých situacích je skupinová práce nepostradatelnou pro zdokonalování složitých procesů (Robson, 1995).

Obecně se hovoří o týmové práci v případě, že chceme zdůraznit výhody kooperace a potřebu využít různé silné stránky zaměstnanců. V užším slova smyslu je týmová práce reorganizací způsobu provádění dané práce. Týmová práce může zvýšit konkurenceschopnost například zvyšováním produktivity, zvyšováním kvality a inovacemi, technologickým pokrokem a vysokou motivací (Cejthamr, a další, 2010).

V pracovních vztazích je nejlépe začít prevencí konfliktů. Zlepšování vnitropodnikové kooperace lze tedy nastartovat mnoha způsoby. I to je důvodem, proč na mnoha místech začínají modely skupinové práce nahrazovat členěné organizační struktury (Fehlau, 2003).

Týmová práce je jedna z rodiny metod průmyslového inženýrství a forma práce strukturované skupiny pracovníků, kteří spolupracují při dosažení společných cílů a tím dosahují zvýšení produktivity procesů (Ježek, 2006)

Skupinová a týmová práce se vyznačuje některými charakteristickými znaky:

- Nabízí dalekosáhlé možnosti sebeurčení. O stanovení a přidělování pracovních úkolů rozhodují pracovní skupiny ve vlastní režii, bez návodů a příkazů zvenčí.
- Spolurozhodování je vysoce ceněno. Společné vyjednávací procesy nahrazují u pracovních skupin jinak obvyklé zadávání a kontrolu práce představenými.
- Komunikace je mimořádně intenzivní.
- Vzniká silný pocit sounáležitosti.

Všechny tyto charakteristické zvláštnosti skupinové a týmové práce podporují nekonfliktní soužití (tedy bez negativních střetů) (Fehlau, 2003).

Efektivita týmu

Efektivnost týmové spolupráce lze posuzovat podle tří kritérií:
1) skupinová efektivita výsledku práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu;

2) skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu;

3) osobní spokojenost individuálních potřeb převažující nad jejich frustrací (Kolajová, 2006).

Dobrá týmová práce podporuje celý výkonový poměr, ale toto je možné jen jestli celý tým sdílí jednu vizi a zaměřuje se na 'my' spíše než 'mě'. Efektivní kolektivní práce přináší úspěch celému týmu i organizaci (Lad, 2000).

Základem je smysl pro spolupráci, kdy členové skupiny mohou pracovat společně jako ucelený tým, s harmonickými vztahy podporujícími jejich práci. Členové skupiny musí projevovat: důvěru ve sdílené cíle a úsilí, smysl pro odevzdání se skupině, přijetí hodnot a norem skupiny, volný tok informací a komunikace, řešení konfliktů samotnými členy a nízkou úroveň změny zaměstnanců, absencí, nehod, chyb a nemocí (Cejthamr, a další, 2010).

Podmínkami efektivního přístupu jsou spolupráce, důvěra a soudržnost (Kolajová, 2006).

2. 7. Konflikty v týmu

Konflikty patří mezi naprosto normální průvodní jevy našeho společného života – v každodenním všedním životě, občanském atp. stejně jako na pracovišti. Pro lidi, vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního života (Fehlau, 2003).

Nutnou podmínkou životaschopných a produktivních týmů je existence vnitřních i vnějších konfliktů doprovázených uměním s nimi pracovat ve prospěch týmu (Hájek, 2006).

Slovo konflikt je latinského původu, *conflictus*, znamená srážku. Předpona *con*, znamená spolu s něčím (naznačuje, že k němu musí být nejméně dva). Kořen je odvozený od *fligo*, udeřit, uhodit, odvozeně někoho něčím zasáhnout. Slovo lze tedy chápat jako vzájemné zasahování, utkání se s někým, srážku s někým ve vzájemném zápolení.

Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů (Čákr, 2000).

Za konflikt považujeme to, co do jinak pokojných systémů vnáší nerovnováhu a nestabilitu. Rovnováha je aktuální stav systému, který v dané chvíli vyvážený, jednotlivý působení se v něm vzájemně ruší. Stabilita je schopnost systému nacházet rovnováhu ve změněných podmínkách. Rovnováha je tedy stav, kdežto stabilita schopnost systému (Plamínek, 2009a).

Konflikt vzniká v momentě napětí. Mnohdy je možné jej ovlivnit nebo alespoň odhadnout, že se situace vyhrocuje. Nemá smysl vždy a za všech okolností se mu vyhýbat nebo se snažit mu předejít. Pokud konflikty propuknou a udrží se na neosobní a faktické rovině, mohou být často prospěšné. Uvolní totiž atmosféru a napětí (Kolajová, 2006).

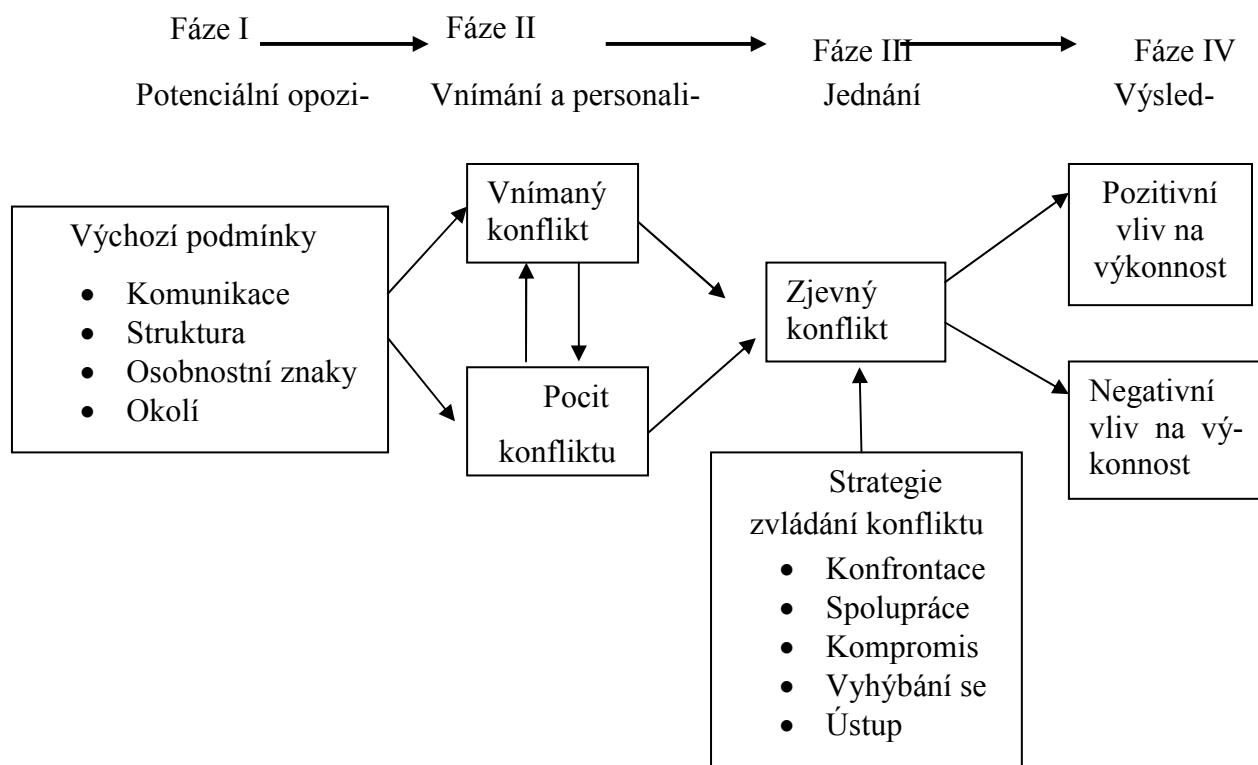
Běžnými problémovými situacemi, které vyžadují usměrnění/nápravu, jsou:

- časté neomluvené absence
- hrubé chování
- krádež majetku společnosti
- neustálé porušování pravidel společnosti
- přílišné osobní telefonování

- bezohledné či riskantní jednávání
- poškozování práce ostatních pomluvami a další (McGill, 1994)

Nejprve je nezbytné nutné vypátrat důvody a kořeny problému a poté dát zaměstnanci pokyny, podle kterých by měl změnit své chování nebo napravit daný problém (McGill, 1994).

Obrázek 1 - Průběh konfliktu



Zdroj: Čakrt, 2000

2.7.1 Typy konfliktů

1) **Intrapersonální** se odehrávají uvnitř člověka samého. Musí bojovat sám se sebou, když má něco obtížného rozhodnou nebo zrovna dobře neví, co je právě skutečně důležité.

2) **Interpersonální** konflikty vznikají, když si dvě osoby nebo více vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu. Nezřídka jsou přenášeny na jiné osoby a z nějakého intrapersonálního konfliktu se pak stává interpersonální.

3) **Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi**, ve sporech hrají svojí roli vedle osobních aspektů většinou problémy specifické pro oddělení nebo podnik. Často vznikají ze změněných pracovních vztahů: probíhají změny ve vedení, lidé se musejí přestěhovat do jiných kancelářských prostor a setkávají se s novými kolegy; nebo dochází v podniku k reorganizaci. (Fehlau, 2003)

V interpersonálních konfliktech se vyskytují dva odlišné typy: spory a problémy. Spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení. Problémy jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení (Plamínek, 2009a)

Jsou –li konflikty nasazovány naprosto cíleně, ve snaze poškodit kolegy, jedná se mobbing (z angl. „něhoho přepadnout, napadnout“). Mnohdy napadá podlým způsobem, a záměrně, skupina více spolupracovníků nějakého neoblíbeného kolegu v práci. Je-li takové chování iniciováno nebo akceptováno nadřízeným dotyčného, nazývá se to bossing. Mobbing se děje v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním. Oběť je svým okolím ignorována, jiní ji konpromitují nebo zostuzují a posmívají se jí, systematicky je odstříhnuta od informací nebo jsou negovány její výkony (Fehlau, 2003).

2.7.2. Příčiny konfliktů

Výzkumy provedené u skupin a u podniků, ukázaly, že problémy většinou způsobují čtyři druhy příčin. Jsou to:

- Nejasnosti, čeho chce skupina dosáhnout
- Problémy s rolemi členů ve skupině
- Nejasnosti ohledně postupů nebo způsobu práce skupiny
- Mezilidské vztahy (Robson, 1995)
- Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení
- Omezené zdroje
- Specializace, členitost
- Druh pracovních aktivit
- Konflikt rolí
- Nespravedlivé zacházení
- Narušení teritoria (Cejthamr, a další, 2010)

Podle dominance určité charakteristiky, která převládá, lze konflikty rozdělit z hlediska příčin do čtyř kategorií:

- představ
- názorů
- postojů
- zájmů

První kategorie se týká vnímání, to je počitků, vjemů a představ. Druhá skupina se liší od první tím, že představu spojíme s hodnotícím soudem. O postojích mluvíme tehdy, je-li názor citově, emotivně zabarven. Při konfliktu zájmů jde o rozpor sahající již mnohem hlouběji, až k samým motivačním silám člověka (McGill, 1994).

Předmětem konfliktu je vždy nedostatek: nedostatek hodnot vede k hodnotovému konfliktu, nedostatek zájmu k zájmovému konfliktu, nedostatek informací k informačnímu konfliktu, nedostatek moci k mocenskému konfliktu (Novotná, 2010).

Zdroje konfliktů mohou spočívat:

1) V osobnosti a sociálním chování jedinců. Jde zejména o chronické potíživisty, osoby se špatným vztahem k ostatním, se sklonem k násilí, nedodržování zákonů, osoby

parazitující na práci jiných, osoby nedbalé, líné, neukázněné a další. Řešením je v tomto případě nejprve snaha o usměrnění, ale spíše lze doporučit jejich vyčlenění z kolektivu.

2) V nedorozumění. Příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel. Řešení se nabízí v podobě vzdělávání pracovníků.

3) Ve způsobu formování týmů. Při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale už se málo pozornosti věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu a osobnosti vedoucího týmu. Řešení spočívá v pečlivějším výběru pracovníků používajícím validní kritéria a metody výběru i v pečlivějším psychologickém posuzování pracovníků při vytváření týmů tak, aby i z hlediska svých osobnostních charakteristik měli šanci vytvořit mezi sebou pozitivní vztahy a přátelské a kooperativní prostředí v týmu.

Další příčiny mohou spočívat v nedostatecích personální práce, ve stylu vedení lidí v organizace, ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur, v umístění pracoviště a pracovních podmínkách, v příčinách mimo organizaci.

Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho považujeme z kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminování konfliktů. (Koubek, 2007)

Konfliktní dění závisí na četných faktorech. Různou měrou ho určují jak podmínky subjektivní (např. osobní postoje, stanoviska a motivy, vztahové problémy a způsoby chování), tak také i objektivní podmínky (např. pracovní náplně a postupy, možnosti spoluúčasti reps. spolurozhodování a věcné problémy) (Fehlau, 2003).

Tři předpoklady konfliktu (dle R.Collinse):

1) altruismus, který vede aktéra k saturaci jeho potřeb a vyhýbání se jejich neuspokojení

2) rozmanitost kapitolů, které má pro saturaci potřeb k dispozici

3) nerovnost kapitolů jednotlivých aktérů, která dává některým převahu nad jinými a vede mezi nimi k nerovnosti (Novotná, 2010).

2.7.3. Vlastnosti konfliktů

Konflikt je považován za velmi nezdravý a nechtěný jev, který´ý organizacím škodí. Ale vždy tomu tak jednoznačně není.

Pozitiva konfliktů

- Nové a lepší nápady
- Lidé jsou nuceni hledat nová řešení a přístupy
- Dlouhodobé vleklé problémy se pojmenují a začnou se řešit
- Vyjasnění individuálních názorů a stanovisek
- Stimulace zájmu a tvořivosti
- Příležitost otestovat své schopnosti (Cejthamr, a další, 2010)

Další argumenty, které odůvodňují, proč mohou z konfliktů vzejít také významné impulzy a pozitivní procesy:

- Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.
- Konflikty s sebou nesou i očistné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury.
- Konflikty zostrují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob.
- Konflikty dávají podnět nadřazeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.
- Konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.
- Konflikty se postarají o změny a zabráňují mrtvému poklidu. (Fehlau, 2003)

Konflikt může být dobrý pro tým a překonáním překážek společně, může vytvořit bližší tým, který více důvěřuje v jeho schopnost spolupracovat a řešit problémy. (Leigh, 2010)

Bez konfliktů systém ztrácí svou vnitřní dynamiku a nutně stagnuje. Není-li uměle vyživován, je odsouzen k zániku. (Plamínek, 2009a)

Negativa konfliktů

- Někteří lidé se mohou cítit poraženi a poníženi.
- Vzroste odstup mezi soupeři.
- Atmosféra nedůvěry a podezírání.

- Jednotlivci a skupiny se zaměřují jen na své úzké zájmy.
- Narůstá odpor a vzdor, zhoršuje se týmová práce.
- Roste fluktuace. (Cejthamr, a další, 2010)

S každým skutečně úspěšným řešením nastolujeme pokročilejší rovnováhu a posilujeme stabilitu systému. Konflikty v týmech můžeme vnímat jako příležitosti. Řešit je zásadně tak, aby nebyly jen dočasně potlačeny nebo prostorově vytlačeny někam jinam. Dále je třeba postarat se o vznik mechanismů, které v budoucnosti vyhocení konfliktu zabrání nebo dokáží konflikty kontrolovat, pokud už se objevily. (Plamínek, 2009b)

Postoj ke konfliktům

To, co lidé ve vzájemné komunikaci při řešení konfliktů říkají, nazýváme postoji. Zájmy jsou příčinami postoje. Na úrovni zájmů se hledá řešení konfliktu daleko lépe než na úrovni postojů. (Plamínek, 2009a)

Základní postoj ke konfliktům je výsledkem našich zkušeností, hodnot, pocitů a struktur myšlení. Přitom můžeme rozlišit tři postoje:

- Pozitivní postoj – lidé s tímto postojem ke konfliktům většinou vnímají pozitivně pojmy jako výzva, řešení, napětí, další vývoj nebo šance. Zpravidla bývají vybaveni zdravým sebevědomím a základním optimismem a podle toho také přistupují ke svým problémům.
- Negativní postoj – kdo zaujímá tento postoj, spojuje s konflikty spíše jejich negativní aspekty jako rozčilení, prohru, nesvár, zátěž nebo násilí. Reakce na konflikty je většinou zdráhavá nebo nejistá a provázená strachem.
- Neutrální postoj – zde se ukazuje spíše vyvážený obraz pozitivních, negativních a neutrálních asociací. Charakteristickými pojmy zde jsou rozdílnost, vyjasnění věcí, diskuse, protikladnost, řešení problémů nebo rozhovor a zápolení. (Baum, 2009)

Analýza konfliktního chování

Pojmenování konkrétních potíží, které manažerovi nebo firmě chování problémového člověka způsobuje, má rozhodující vliv na úspěšnost řešení situace. Dále je třeba otestovat, zda výše vyjmenované potíže nevznikají jinde než u člověka považovaného za konfliktního. Konfliktní chování může způsobovat také systém. Možná je konfliktní člověk řízen dvěma manažery, a cítí proto rozpory (Plamínek, 2002).

2.7.4. Přístupy k řešení konfliktu

Konfliktu se nevyhneme, když o něm nebudeme mluvit. Musíme si být vědomi konfliktu a najít řešení. Mlčením a opomíjením konflikt sám od sebe nezmizí. Pro zdárné řešení konfliktů je vhodné pokusit se analyzovat sami sebe v konfliktní situaci. I mírnou změnou způsobu svého jednání totiž často dosáhneme žádoucí změny u ostatních účastníků konfliktu (Cejthamr, a další, 2010).

V přístupu ke konfliktům lze uplatnit jeden ze standardních přístupů řešení problémů. Sestává ze šesti stádií:

1. identifikace a definice problému – konfliktu,
2. generování možných řešení,
3. vyhodnocení jednotlivých řešení,
4. rozhodnutí o vzájemně přijatelném řešení,
5. implementace,
6. vyhodnocení výsledků řešení (Čákr, 2000).

Na konflikty můžeme reagovat celou řadou způsobů:

- Vyhýbáním se konfliktu.
- Přizpůsobením se.
- Kompromisem.
- Spoluprací.
- Soutěživostí. (Cejthamr, a další, 2010)

Konfrontace nastává, pokud se jedna strana snaží dosáhnout svých cílů nebo sledovat své zájmy bez ohledu na důsledky, které to může mít pro jiné. Zpravidla jsou to ony situace, kdy zisk jedno je roven ztrátě druhého (výhra/prohra). Vyhýbání je přístup, který nerespektuje vlastní zájmy ani zájmy druhých. Vychází z přesvědčení, že konflikt škodí, a je proto nutno buď ustoupit, nebo jej potlačit. Ústup se rovná uspokojení oponenta v co možná největší míře tím, že jeho zájmy nadřídíme našim. Pro zachování klidu a míru je jedna strana ochotna k obětem. Kompromis nastává tehdy, když obě strany vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody.

Spolupráce je situace, kdy všichni zúčastnění berou ohled na zájmy druhých a pracují společně na vzájemně výhodném řešení. Chování subjektů konfliktu je spíše zaměřeno na řešení problému, na vyjasnění stanovisek a rozdílů než na ústupky (Čákr, 2000).

Způsoby řešení konfliktů jsou rozlišeny podle dvou klíčových parametrů – podle míry do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku a o způsobu řešení.

Pasivita

Některé konflikty lze řešit nečinností. Klíčové nevýhody jsou, že nemáme pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení. Navíc riskujeme krizi, v případě, že takto řešíme zásadní konflikt.

Delegace

Řešení konfliktů můžeme také delegovat, tedy svěřit někomu jinému. Tak činíme vždy, když se obracíme například na soud, experta nebo na nadřízeného.

Náhoda

Konflikt lze vyřešit i náhodnou volbou – např. losem. Kontrolujeme proces řešení, výsledek je už mimo kontrolu. Strany konfliktu vlastně delegovaly rozhodnutí na náhodu.

Mediace a facilitace

Předpokládá přímě jednání stran konfliktu se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. Procesní odborník tedy zprostředkovává a usnadňuje dohodu mezi nimi. Pokud má řešený konflikt povahu sporu, mluvíme o mediaci, jde-li o problém, hovoříme o facilitaci.

Vyjednání a projednání

Jde o ideální způsob řešení konfliktů - protivné strany kontrolují proces i výsledek řešení, jehož podstatou je opět přímá komunikace (jednání) mezi nimi. Vyjednávání může skončit kolapsem (nedohodnutým ukončením), nedohodou (tedy shodou, že dohoda o věci není možná), přerušením (domluvou, že jednání bude pokračovat v případě změny podmínek) a pochopitelně dohodou (Plamínek, 2009a).

Role při řešení konfliktů

1) Navrhovatel neboli iniciátor je ta strana, která iniciuje řešení konfliktu, ale nemusí být totožná s iniciátorem konfliktu samého. Může to být ta strana, která je lépe vybavena či schopna dohlédnout jeho důsledků, ať již je její role v konfliktu jakákoliv. Ve speciálním případě to může být i třetí strana.

2) Odpůrcem je ve sporu ta strana, která buď konflikt sám, nebo jeho důsledky nevidí tak ostře jako navrhovatel. Z toho důvodu nemusí cítit tak naléhavě potřebu iniciovat nějaké řešení (Čákrť, 2000).

Úloha manažera v konfliktu

Manažer má jako třetí strana v konfliktu má tři možnosti, které závisí na tom, kolik kontroly si při tom chce zachovat.

První z přístupů se nazývá arbitráž. Spočívá v tom, že manažer zaujme roli „soudce“. Arbitráž je rychlý a velmi definitivní přístup, který lze uplatnit tam, kde jedna ze stran zjevně porušila jasná pravidla a současně uznává autoritu „soudu“.

Druhý přístup zvládání konfliktu je delegační. Vedoucí pracovník přenesení řešení na zúčastněné strany, aby si je zvládly samy.

Třetí přístup je mediační neboli zprostředkovací, všeobecně podkládaný za nejúčinnější (Čákr, 2000).

3. METODIKA A CÍL PRÁCE

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat rozdíly v přístupech členů týmu k řešení konfliktů v pracovních týmech, zhodnocení současné situace případné navržení možných změn.

Kroky vedoucí k naplnění cíle práce

Po studiu dostupné odborné literatury vztahující se k danému tématu bakalářské práce byla zpracována literární rešerše. V této části byly vysvětleny nejdůležitější pojmy z oblasti týmové práce, komunikace a konfliktů.

Řízené nestrukturované rozhovory byly vedené s výrobním ředitelem. Pomocí rozhovorů byly určeny problematické oblasti, základní údaje o podniku a struktura sledovaných produkčních týmů.

V podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, které zahrnovalo pět hlavních oblastí, a to komunikaci, stabilitu týmů, spokojenost, postavení v týmu a konflikty. Otázky týkající se jasnosti postavení, představují pro členy uvědomění si svého nadřízeného, kde se nachází respondent. V každé oblasti byla respondentovi předložena série otázek. Pro účely této bakalářské práce byly vyhodnoceny jen ty, na které odpověděla převážná část. Všechny tyto okruhy úzce souvisí, ovlivňují konfliktní prostředí podniku.

Byl vybrán výrobní úsek B (označení pro tuto práci), který zahrnuje čtyři pracovní týmy. Tyto týmy se dle Hayse (2005) řadí mezi produkční týmy. Po sdělení počtu zaměstnanců pracujících v týmech vedoucím výroby, bylo připraveno 26 dotazníků pro čtyři pracovní tým, do výzkumu byl tedy celý vzorek. Dotazník byl osobně rozdán po dohodě s vedoucím výroby. Tento osobní kontakt napomohl k 100% návratnosti.

Vybrané týmy se liší především počtem členů a náročností pracovních operací. Dotazník byl vyhodnocen v rámci jednotlivých týmů i jako celkové hodnocení.

Pro analýzu rozdílů v přístupech členů bylo nejprve nutné zjistit, zda se konflikty v podniku vyskytují a zhodnotit konfliktní prostředí. Tomu výrazně napomohly otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců a komunikace.

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost Vishay s.r.o. Prachatice, která patří mezi hlavní světové dodavatele elektrických součástek.. Analyzovaná firma byla popsána podle materiálů a informací poskytnutých podnikem.

4. POPIS VYBRANÉHO PODNIKU

Pro zpracování praktické části byl vybrán podnik Vishay s.r.o. Prachatice (Vishay Division Sfernice), který je součástí výrobní skupiny Vishay corporation se sídlem, Malver, USA. Společnost byla založena v roce 1962. Tato firma je jedním z hlavních světových výrobců a dodavatelů elektrických pasivních součástek (odpory, kondenzátory, induktory, konektory) a elektrických aktivních součástek (diody, tranzistory, integrované obvody výkonu, infra, LED's).

Název Vishay je odvozen od názvu litevské vesnice Visha, ze které pocházel zakladatel Felix Zandman.

Vishay s.r.o Prachatice je pobočkou firmy Vishay Sfernice se sídlem v Nice. První pobočka v České republice byla založena v roce 1991 v Přešticích. V prosinci 1995 po uskutečněné reorganizaci se francouzská skupina Vishay, Sfernice stávají Vishay Division Sfernice.

Společnost denně vyrobí 300 milionů součástek, ročně to činí 80 bilionů součástek. V současné době má společnost 70 závodů v 17 zemích po celém světě, z toho 5 poboček v České republice (v Prachaticích, Volarech, Přešticích, Blatné a v Dolním Rychnově).

Oblast použití výrobků, které jsou vyvíjeny a vyráběny společností, je poměrně široká. Mezi tyto oblasti patří například medicína, telekomunikace, automobilový průmysl, elektronika, kosmický, letecký a železniční průmysl. Klienti této společnosti Vishay jsou známé velké firmy, například Dell Inc., Sony Corporation, Nokia Oyj, Hewlett-Packard Company, Intel Corporation a další.

Celkový počet zaměstnanců po celém světě se pohybuje kolem 27 000, z toho 1 600 v České republice. Společnost je držitelem certifikátů:

ISO 9001

ISO/TS 16949

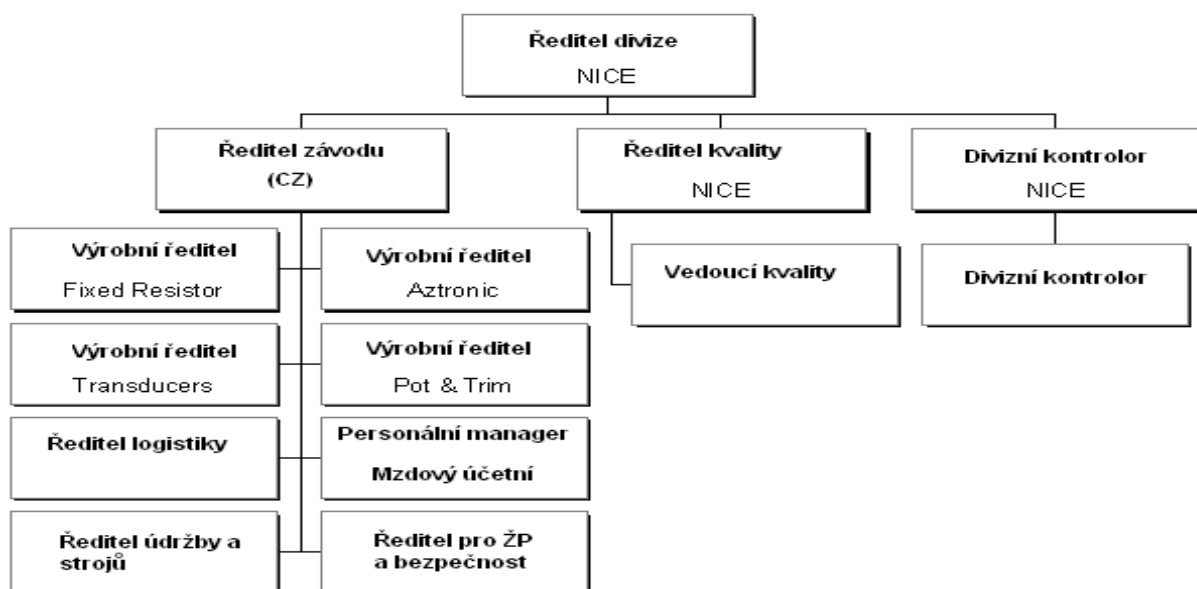
ISO 14001, který platí od roku 2004

OHSAS 18001 od roku 2010

V současnosti se v Prachaticích nacházejí dvě pobočky. První (PT1) byla založena v roce 1994, kdy si pracovní prostory pronajímala. Po rozšíření výroby v závodě Prachatice firma postavila vlastní výrobní budovu, která byla otevřena v roce 1997. Dalším rozšiřováním výrob, v závodě Prachatice, vznikla potřeba rozšíření výrobních prostor. Proto v roce 2000 vzniká druhá pobočka (PT2). Rozdělením výrobních závodů dochází také k rozdělení výrobního sortimentu v jednotlivých budovách, kde závod PT1 je specializován na menší, zákaznické série výrobků a druhý závod PT2 se specializuje na hromadnou výrobu součástek.

Jednotlivé závody jsou považovány za samostatné jednotky, proto například závod PT1, kterým se budu ve své zabývat, se řadí mezi střední podniky.

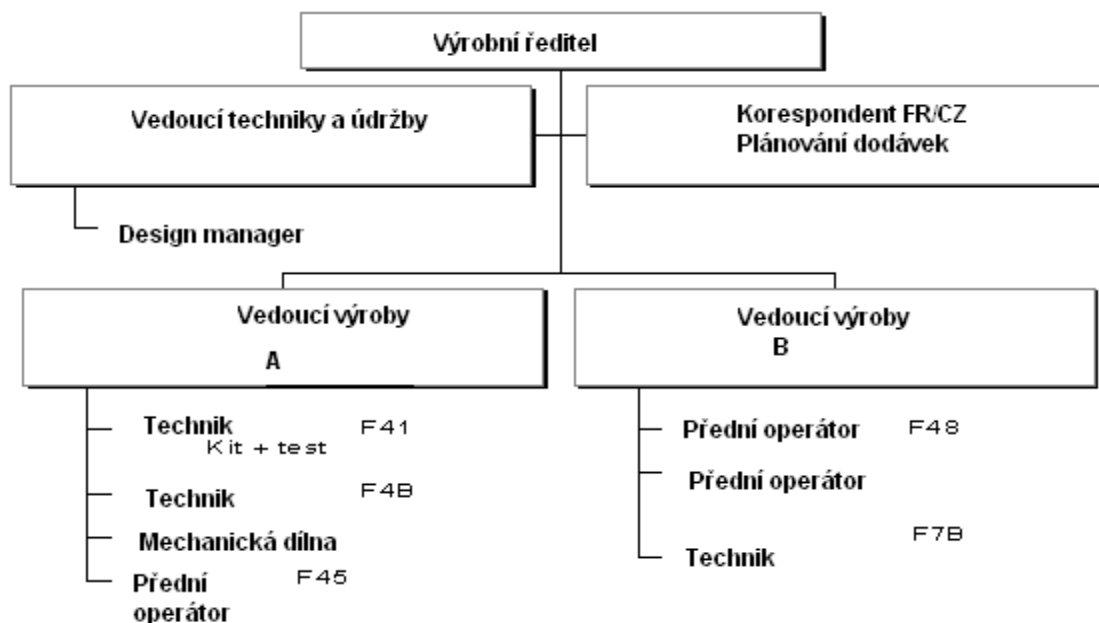
Podniková organizační struktura



Zdroj: Interní zdroje podniku Vishay

Funkční organizační struktura podniku je členěna podle vyráběných výrobků v závodě, kde každý má svého výrobního ředitele.

Organizační struktura sledovaného závodu PT1



Zdroj: Interní zdroje podniku Vishay

Organizační struktura pro závod PT1 je členěna na dva výrobní úseky, kde u každého je nadřazený mistr (vedoucí výroby) a v hierarchii pod ním určitý počet předních operátorů. Tyto úseky jsou pod záštitou výrobního ředitele, který úzce spolupracuje s oddělením techniky a údržby a korespondentem. Korespondent plánuje dodávky a komunikuje s Francií (Nice), veškeré informace následně předává výrobnímu řediteli. Mechanická dílna provádí předvýrobu pro výrobní halu. Technici mají za úkol zajišťovat technické prostředí podniku, dále kontrolují a udržují stroje.

5. POPIS A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

V podniku Vishay se vyskytují produkční pracovní týmy, které jsou členěny dle výrobních linek. Za formálního vedoucího těchto týmů je považován přední operátor. Pod předního operátora spadá pracovní tým, který čítá mezi 5 a 12 členy. Tomuto týmu přiděluje práci.

Tento operátor je vybírán na základě délky praxe v podniku, zkušeností a v neposlední řadě také na základě charakteristických vlastností, především přirozené autority a schopnosti vést pracovní tým. Přední operátor je od ostatních členů týmu odlišen barevným pracovním oděvem.

Některé týmy jsou ještě rozděleny na menší celky, kde je vedoucí týmu neformální. U sledovaných týmů se toto týká týmů B a D. Neformální týmový vedoucí dle managementu splňuje kritéria týmové vůdce dle Kolajové (2006), protože jeho vztah k ostatním členům je založen na důvěře a pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji a podporuje klady jednotlivých členů.

Týmy tvoří především ženy. Pro jejich tvorbu nejsou v podniku zvláštní pravidla, stanovují se především na základě potřeby dodržení termínů daných zakázek.

Pracovní týmy jsou v podniku poměrně stabilní. Trvalé změny se dle vedení uskutečňují především formou přirozené fluktuace, nebo odchodem na mateřskou (rodičovskou) dovolenou (jak již bylo uvedeno výše, v podniku pracují především ženy). V neposlední řadě se uskutečňují změny krátkodobé (například týdenní), z důvodu efektivního rozvržení výroby. Dalším důvodem pro změnu v pracovním týmu je výskyt dvou jedinců s vrozenými rolemi Alfa (dle Kolajové, 2006).

Povinnosti vedoucího týmu

- zajišťovat a kontrolovat dokumentaci k zakázkám
- doplňovat a objednávat materiál
- přidělovat pracovní úkoly svým členům týmu
- zapisovat denní docházku členů týmu

Povinnosti řadových pracovníků

- dbát pokynů vedoucího
- udržování pracoviště v čistotě
- provedené operace na určité zakázce zapisovat do průvodního listu
- po skončení směny vypsát pracovní list

Přístupy k řešení konfliktů

Dle vedení podniku jsou k řešení konfliktů využívány různé přístupy, především spolupráce, vyjednávání nebo kompromis. Mediaci nebo facilitaci v podniku není využívána vůbec. Pro podniky je příliš časově i finančně náročná, je tedy jednodušší při dlouhodobých problémech konfliktního člena přearadit do jiného pracovního týmu.

5.1. Dotazníkové šetření

Mnou oslovené týmy jsou v hierarchii postaveny na stejné úrovni. Liší se především počtem členů, který je odvozen od počtu a náročnosti pracovních operací. Pro účely této bakalářské práce byly jednotlivé týmy označeny písmeny A (9 členů), B (6 členů), C (7 členů) a D (4 členy). Velikost těchto týmů (kromě týmu D) odpovídá velikosti dle Bedrnové (1998), která uvádí počet členů mezi 5 a 9.

Předpokládané výsledky

Tyto výsledky byly předpovězeny na základě řízených rozhovorů a zpracování literární rešerše.

- týmy s větším počtem členů budou méně spokojeni s kolektivem a komunikací
- členové jsou více spokojeni s komunikací v týmu, než s komunikací s vedením
- pracovníci ve svém týmu nevidí konflikty
- pokud členové připustí, že konflikty mají, budou to konflikty osobní

5.1.1. Komunikace

Do této oblasti byly zahrnuty otázky týkající se: seznámení s výrobními cíli, zaškolení na nový pracovní úkon, komunikace v týmu a komunikace s nadřízeným. Tyto otázky byly zvoleny z důvodu úzké souvislosti s konflikty. Pokud nefunguje komunikace, členové týmů nejsou dostatečně informováni a hrozí riziko vznikajícího konfliktu.

Seznamování členů týmu s výrobními cíli je důležité, aby se určité zakázky dokončily v termínu. S těmito informacemi pracovník ví, kolik které součástky je třeba vyrobit a může tak výrobu lépe naplánovat.

Nejlépe jsou informováni o výrobních cílech v týmu C, kde je s nimi zcela seznámeno 71 % členů a 29 % pouze částečně. Podstatně hůře je na tom tým B, kde s cíli zcela seznámeno 67 %, částečně, 16 % a 17 % členů v týmu není s výrobními cíli seznámeno vůbec. V týmu D je informováno 50 % členů zcela a 50 % částečně o výrobních cílech. Členové týmu A jsou ze 45 % s cíli zcela seznámeni, ze 44 % částečně a z 11 % s nimi nejsou seznámeni vůbec. Celkově 58 % pracovníkům připadají informace o výrobních budoucích plánech dostatečné, 34 % je seznámeno s výrobními cíli pouze částečně. Pouze 8 % má pocit, že je vedení s těmito výrobními cíli vůbec neseznamuje.

Jak bylo výše uvedeno, týmy B a D mají neformálního vedoucího a také tyto týmy jsou seznamováni s výrobními cíli nejméně.

Ve všech týmech je nový pracovní úkon dostatečně vysvětlen ve více než 50 % případech. V tomto ohledu je nejlépe zaškolenán tým C, kde je úkon vysvětlen vždy vysvětlen podle 75 % členů, zbývajícím 25 % je nový úkol vysvětlen dostatečně jen někdy. V týmu C je nový úkol vysvětlen 62 % členů, 25 % je vysvětlen pouze někdy a 13 % jen rychlosti. Pro 56 % členů v týmu A je nový úkol vysvětlen dostatečně, zbývajících členové odpovídali, že ve 22 % je nový úkol vysvětlen někdy a 22 % pouze v rychlosti. V týmu B jsou odpovědi rozloženy po 50 %, že je úkol vždy dostatečně vysvětlen nebo jen v některých případech.

Úkoly jsou dostatečně vysvětleny pro 59 % členů, pro 30 % členů jen někdy a pro 11 % je problematika nového úkolu vysvětlena jen v rychlosti. Tyto odpovědi mohou být ovlivněny jak časovým faktorem (úkol je třeba provést rychle a není čas na důkladné vysvětlení každému pracovníkovi), tak zkušenostmi a schopnosti zaučovaných pracovníků.

Největší spokojenost s komunikací v týmu panuje v týmu C, kde je s týmovou komunikací spokojeno 71 % členů, dalších 29 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Podobně jsou na tom i v týmu D, kde rovněž všichni členové hodnotili v prvních dvou stupních spokojenosti, 50 % uvedlo úplnou spokojenost, 50 % je spíše spokojeno. Spokojeno s komunikací je v týmu B 50 % členů, 33 % je spíše spokojeno a 17 % spíše nespokojeno. V týmu A komunikaci pozitivně hodnotilo 78 % členů (33 % spokojených, 45 % spíše spokojených), dalších 11 % je spíše nespokojeno a 11% dokonce nespokojeno.

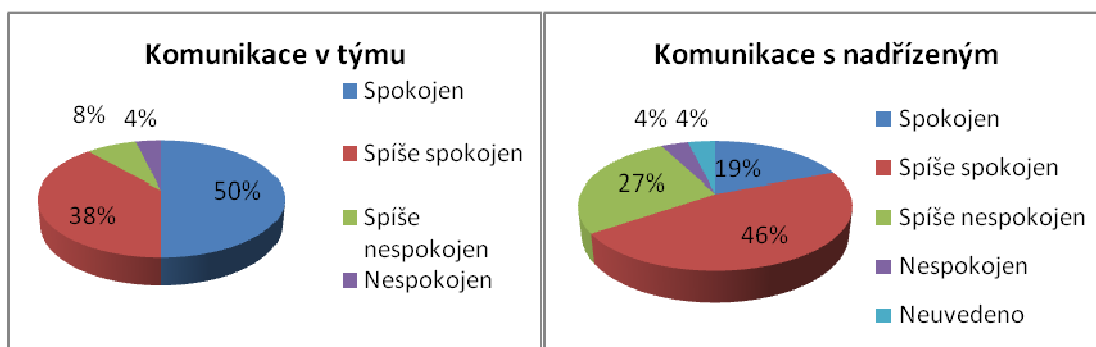
Komunikaci v rámci týmu pozitivně hodnotilo 88 % dotazovaných, z toho 50 % je spokojeno a 38 % je spíše spokojeno. Negativně komunikaci hodnotilo celkem 12 % (8 % je spíše spokojeno, 4 % nespokojeno), toto nepříznivé hodnocení se objevuje především u týmu A a v týmu B.

Nejvíce spokojeni s komunikací s nadřízeným jsou v týmu C, kde spokojeno 29 % členů, 57 % je spíše spokojeno a zbylých 14 % je spíše nespokojeno. Členové týmu A hodnotili komunikaci pozitivně v 67 % (11 % spokojeno, 56 % spíše spokojeno), dalších 22 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a jeden člen (11 %) je nespokojený. Podobně jsou na tom i v týmu B, kde 66 % členů hodnotilo komunikaci s nadřízeným pozitivně (29 % spokojeno, 57 % spíše spokojeno), dalších 17 % je spíše nespokojeno

(tj. jeden člen) a jeden člen toto otázku neohodnotil. V týmu D je 25 % členů spíše spokojeno a 75 % je spíše nespokojeno.

Celkově 65 % všech členů týmů hodnotilo komunikaci s nadřízeným pozitivně (19 % uvedlo, že jsou spokojeni, 46 % spíše spokojeni). Dalších 27 % je spíše nespokojeno, 4 % nespokojeni a jeden dotazovaný svou odpověď neuvedl. V porovnání se spokojeností s komunikací s nadřízenými jsou pracovníci více spokojeni s komunikací v rámci svého týmu.

Obrázek 3 - Týmová komunikace a komunikace s nadřízeným



Zdroj: Autor

Shrnutí komunikace

Nejlépe komunikují v týmu C, jehož členové každou oblast, týkající se komunikace hodnotili nejlépe nebo jsou nejvíce spokojeni. Další týmy jsou na tom s komunikací obdobně. Týmy s neformálními vedoucími jsou méně informováni. Členové týmů jsou více spokojeni s komunikací na úrovni týmu než s komunikací s nadřízenými. Pro více jak polovinu členů je nový pracovní úkol dostatečně vysvětlen.

5.1.2. Stabilita

Dalším okruhem byly otázky týkající se stability týmů. Stabilita také může ovlivnit konfliktní dění v podniku. Ve stabilním týmu jsou členové více spjatí.

Respondenti odpovídali, jak často se mění složení členů jejich týmu. Pokud změny v týmech probíhají příliš často, tým se nemůže sjednotit, členové se příliš neznají a hrozí konflikty.

Dle týmu C v jejich týmu změny probíhají nejčastěji, 63 % uvedlo měsíční změny členů, po 12 % změny roční a pololetní a pro 13 % žádné změny neprobíhají. V týmu D probíhají z 50 % měsíční a z 25 % změny roční nebo neprobíhají. Pro tým B představují čtvrtletní změny 50 %, pololetní 33 % a měsíční 17 %. Podle 33 % členů týmu A změny členů v jejich týmu vůbec neprobíhají, dalších 45 % uvedlo pololetní změny a dále uvedli měsíční a roční změny, obojí po 11 %. Celkem 35 % uvedlo měsíční změny členů v týmu, 12 % čtvrtletní, 27 % pololetní, 11 % roční změny a 15 % uvedlo, že změny v jejich týmu vůbec neprobíhají.

Bylo vhodné zjistit, zda se personální změny někdy dotkly přímo sledovaných členů. U všech sledovaných týmů má zkušenosti s prací i v jiných týmech více jak polovina pracovníků. V týmu A je to 56 %, v týmu B dokonce 83 %, v týmu C 71 % a v týmu D 75 % členů.

Příčina těchto zkušeností v jiných týmech je zakázková výroba. Jednotlivé týmy tedy mají odlišný počet zakázek, tedy i množství práce. To může způsobit, že pokud se v některém týmu vyskytne nedostatek práce či menší počet zakázek člen je dočasně přesunut do jiného týmu, kde je situace s množstvím práce lepší. Po určité době se pracovník vrátí zpět do svého původního týmu. Na otázku jak dlouho tato změna trvá, respondenti odpovídali období od několika týdnů až po několik let.

Další důvod přeřazení je také zautomatizování postupu, pracovník tedy je přeřazen na jiné místo, kde je stále nutná mechanická práce. V neposlední řadě je důvod přeřazení návrat po mateřské dovolené, kdy se pracovnice umístí do týmu, kde je momentální nejvíce zapotřebí.

Shrnutí stability týmů

Pohled členů na personální změny v týmu je značně odlišný od pohledu vedení, podle kterého změny příliš neprobíhají (přirozená fluktuace a mateřská dovolená). Struktura týmů se podle nejvíce členů mění měsíčně. Změna členů se někdy osobně dotkla v každém týmu více jak poloviny členů, to je poměrně vysoká část. Pro každou tuto změnu by mělo existovat odůvodnění, o kterém by měl dotyčný člen vědět.

5.1.3.Spokojenost

Do tohoto okruhu byly zařazeny otázky zjišťující spokojenost s pracovním kolektivem, s pracovní atmosférou, a zda členů vyhovuje spíše práce v týmu nebo pracují raději sami. Nespokojení členové mohou záměrně konflikty vyvolávat, příčinou může být snaha o nápravu.

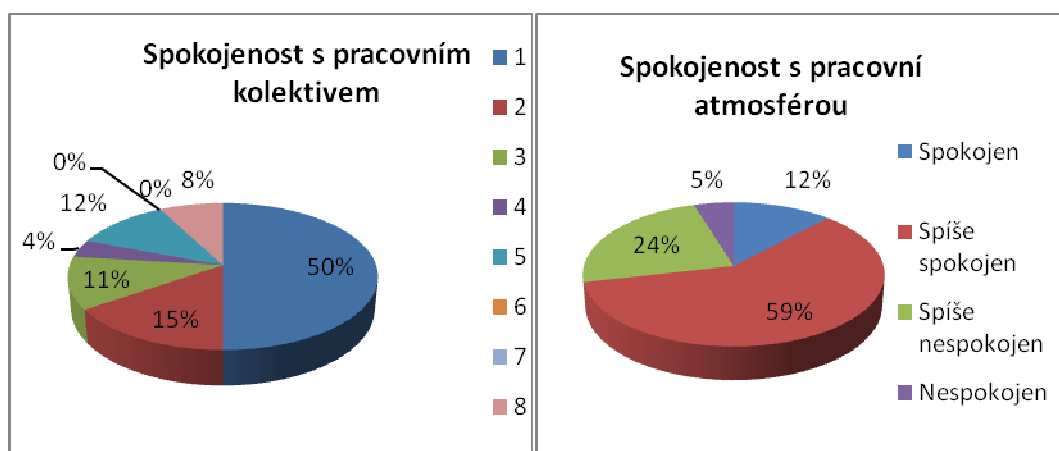
Členové spokojenost s kolektivem hodnotili pomocí škály 1-8, kde 1 znamená „s kolektivem jsem velmi spokojen“ a 8 „v takovém týmu bych pracovat již nechtěl“.

Pracovní kolektiv hodnotí většina pracovníků velmi kladně. Tři čtvrtiny hodnotí kolektiv na třech předních příčkách. Dva členové týmů (A a B) ohodnotili kolektiv nejhůře, v takovém by už nikdy více pracovat nechtěli. Nejlepší kolektiv je v týmu B, kde je naprosto spokojeno 86% členů, hodnocení dalších členů je pouze o jeden stupeň nižší. Nejvíce rozmanité hodnocení je v týmu A, 34% hodnotilo kolektiv nejvyšším stupněm, 22% stupněm 3, 11% stupněm 4, 22% stupněm 5 a 1 člen nejhorším stupněm, tedy 8. Může to být způsobeno vyšším počtem členů. Vyskytují se zde různé typy osobností, které si nemusejí vždy rozumět.

Další otázka zjišťující spokojenost členů týmů byla zaměřena na spokojenost s pracovní atmosférou. Nejvíce spíše nespokojených s pracovní atmosférou je v týmu D, kterých je v týmu 50%, dále po 25% je nespokojeno nebo spíše spokojeno. Tato nespokojenost je způsobena nedávnou organizační změnou, kdy bylo přerazeno několik členů tohoto týmu. V týmu B je 83% spíše spokojeno a zbylých 17% je spíše nespokojeno s pracovní atmosférou. 57 % členů týmu C označilo, že s pracovní atmosférou jsou spíše spokojeni, 29% je spíše nespokojeno a 14% členů je naprosto spokojeno. V týmu A je spokojeno 22%, spíše spokojeno je 56%, spíše nespokojeno 11% a nespokojeno také 11%, tedy jeden člen.

Pro srovnání jsou zde uvedeny grafy, na kterých lze pozorovat větší spokojenost s pracovním kolektivem než s pracovní atmosférou.

Obrázek 4 - Pracovní kolektiv a pracovní atmosféra



Zdroj: Autor

Se spokojeností souvisí otázka, zda členům vyhovuje týmová práce. Pokud člen pracuje raději sám za sebe, pracovní kolektiv příliš řešit nebude nebo s ním nebude příliš spokojen.

Týmu A 56 % velmi vyhovuje práce v týmu. Přesto se v týmu objevují dva členové, kteří by raději pracovali samostatně, sami za sebe. V týmu B členové uvedli, že jim z 66 % vyhovuje týmová práce (z toho 16 % hodnotilo bodem 1, 17 % bodem 2 a 33 % bodem 3), další členové uvedli bod 5 a 8 vždy po 11 %. Týmu C týmová práce vyhovuje 86 % členů, kde týmová práce plně vyhovuje 3 členům, druhým stupněm hodnotili 2 členové a 1 člen pracuje raději sám za sebe. V týmu D 50 % plně vyhovuje týmová spolupráce, dalších 25 % ohodnotilo bodem 2 a 25 % má raději práci sami za sebe.

Shrnutí spokojenosti

Pracovní kolektiv byl většinou pracovníků hodnocen pozitivně, nejlépe v týmech C a D. Pracovní atmosféra byla hodnocena hůře oproti kolektivu. Předmětem dalšího šetření by mohla příčina nespokojenosti, a co by tuto nespokojenost snížilo. Pracovníci si tedy osobnostně vyhovují. S pracovní atmosférou jsou nejméně spokojeni v týmu D, který prošel nedávnou organizační změnou, kdy bylo přerazeno několik členů tohoto týmu.

5.1.4. Postavení v týmu

Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, zda je členům jasné jejich postavení v týmu. Následující otázka byla zaměřena na názor ostatních členů o jejich postavení. Při nejasnosti postavení v týmu může vzniknout konflikty rolí. U otázek byly použity škály od 1 do 8.

Vzhledem k tomu, že 54 % respondentům je jejich role a pozice naprosto jasná, konflikty rolí příliš nehrozí. Dalším 27 % je jejich role jasná, ale už o ní nejsou tak přesvědčeni jako první polovina.

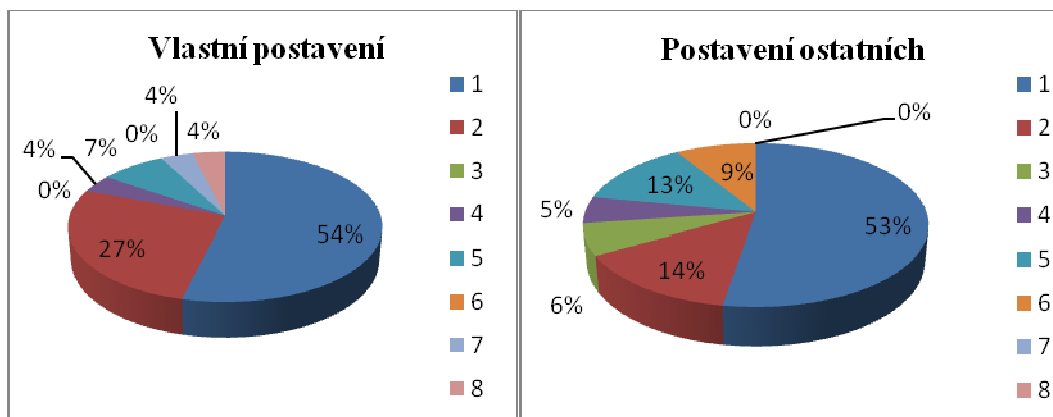
Ve třech týmech (B, C a D) je se svým postavením ztotožněna více jak polovina členů. V posledním týmu (A) může být nejasnost dána vysokým počtem členů, kde už není taková přehlednost. V týmu B 67 % členů hodnotilo stupněm 1 a 33 % stupněm druhým. V týmu C uvedlo 57 % členů bod 1, 29 % bod 2 a 14 % členů uvedlo nepříznivý bod 7. V týmu D je se svou pozicí ztotožněno 50 % členů, 25 % označilo bod 2 a 25 % není postavení jasné vůbec. V týmu A označilo bod 1 45 %, bod druhý 22%, 11 % členů uvedlo čtvrtý bod a 22 % bod pátý.

Dotazování členové týmů své spolupracovníky (především v týmech A a B) v rámci týmů hodnotí kritičtěji. Celkem 53% členů všech sledovaných týmů si myslí, že ostatní členové přesně znají své postavení v týmu, 14% ohodnotilo své kolegy příznivým bodem 2, 6% bodem 3, 5% bodem 4, 13% bodem 5 a bodem 6 ohodnotili 2 pracovníci.

Nejlépe hodnotili své kolegy z hlediska znalosti postavení v týmu D, kde spolupracovníky nejlépe hodnotilo 75% členů týmu, zbylým 25% hodnotilo druhým nejpríznivějším bodem, tedy 2. V týmu C nejlépe ohodnotilo 72% členů, a po jednom členu bodem 3 a 6. Podle týmu B je role a pozice ostatních jasná 33% členů, 17% ohodnotilo bodem 2 a 50% bodem 3. U týmu A je hodnocení nejrozmanitější, 22% respondentů své kolegy ohodnotilo nejlepším možným stupněm, dalších 22% stupněm 2, 11% stupněm 3, 34% ohodnotilo 5 a jeden člen týmu dokonce 6.

Rozdíly mezi hodnocením své znalosti postavení a znalosti kolegů lze pozorovat na vyobrazených grafech.

Obrázek 5 - Srovnání vlastního postavení s názorem o ostatních



Zdroj: Autor

Respondenti dále odpovídali, zda se považují za platné členy, tedy jak se ve svém postavení cítí. Za nejvíce platné se považují v týmu B, tj. z 83 %, zbylých 17 % neví. V týmu C se 71 % dotazovaných za platné členy považuje, dalších 29 % neví. Odpovědi týmů A a D jsou totožné, tedy 67 % odpovědělo ano a 33 % dotazovaných neví, zda jsou platnými členy.

Shrnutí postavení v týmu

Téměř ve všech týmech je většině členů jejich postavení jasné. Nejméně však v týmu A, kde je toto postavení jasné 45 % členů oproti nadpoloviční většině ostatních týmů. Respondenti hodnotili kritičtěji své kolegy, než sami sebe, především v týmech A a B. Za platné členy týmu se považuje 73 % respondentů, někteří členové neví, ale nikdo se nepovažuje za neplatného člena.

5.1.5. Konflikty

Před zjištěním přístupů členů týmu k řešení konfliktů bylo nejdříve nutné zjistit, co si členové týmu pod pojmem konflikt představují, frekvenci výskytu konfliktů a také jaký mají ke konfliktům postoj.

Respondenti nejprve odpovídali volnou formou, co si představují pod pojmem konflikt. Většina z nich tento pojem považuje jako synonymum ke slovu hádka, která bývá provázená hlasitými projevy. Další za konflikt považují střet nebo zmaření snahy. S tímto vnímáním přehlíží konflikty skryté nebo ne tak zjevné jako třeba zmiňovaná hádka. Tito lidé nevnímají konflikt jako malé nedorozumění způsobené například prodloužením pracovní doby (v případě nesouhlasu člena) nebo nedorozumění ohledně kvality práce s kontrolním oddělením.

Rozdílné vnímání ovlivnilo odpovědi na frekvenci konfliktů. Toto se nejvíce projevuje v týmu A, kde podle jednoho člena konflikty probíhají denně, podle dalšího týdně, dvakrát měsíčně, podle dvou členů týmu měsíčně a čtyři členové uvedli, že se v jejich týmu konflikty nevyskytují. V týmu B se podle 17 % členů konflikty vyskytují týdně, dle 33 % členů měsíčně a 50 % členů také uvedlo, že konflikty objevují někdy (zřejmě nelze stanovit, jak často), z toho jeden člen uvedl, že situaci kolem konfliktů v týmu zatím nemůže posoudit (působí v týmu zatím krátce). Tento člen tedy na další otázky týkající se konfliktů v týmu dále neodpovídal. Podle 57 % členů v týmu C se konflikty vyskytují měsíčně a podle zbylých 43 % se konflikty v jejich týmu nevyskytují. V týmu D se podle 25 % členů konflikty objevují měsíčně, 75 % (3 členové) uvedlo jinou odpověď (podle dvou členů konflikty v jejich týmu nejsou a jeden člen uvedl 3 měsíční frekvenci).

Téměř ve všech týmech (mimo týmu C, kde mají nejvíce neutrální postoj) převládá negativní postoj ke konfliktům, celkově tento postoj činí 50 %. Dalších 23 % má postoj neutrální. Poměrně nepatrných 12 % dotazovaných má ke konfliktům pozitivní postoj, berou tedy konflikt jako výzvu nebo jako něco, co pomůže vyčistit pracovní atmosféru.

Dále bylo vhodné zjistit příčiny vzniklých konfliktů. Jiné řešení budou mít osobní konflikty a jiné pracovní postupy nebo nekvalitní práce.

Pokud se v týmu vyskytne konflikt, většinou se jedná o nedorozumění z hlediska organizace práce. Podle týmu A se o toto nedorozumění jedná v 55 % konfliktů, u týmu B

v 67 %, podle týmu C v 36 % konfliktů a podle týmu D v 25 % konfliktů. V týmu A se dále 18 % konfliktů týká pracovních postupů, 9 % tvoří osobní důvody, dalších 9 % jiné (zde byla uvedena arogance nadřízených) a zbývajících 9 % dotazníků zůstalo bez odpovědi. V týmu B se mimo výše uvedených nedorozumění konflikty v 16 % týkají ještě nekvalitní práce. V týmu C řeší konflikty z osobních důvodů v 9 % a dalších 9 % tvoří důvody jiné, 46 % respondentů v týmu neopovědělo. V týmu D tvoří konflikty z 25 % pracovní postupy, z 25 % nedorozumění týkající se práce, z dalších 25 % jsou to osobní důvody a zbývajících 25 % nebylo uvedeno.

Otázkou k zamyšlení je, proč poměrně velké procento (především v týmu C) respondentů neuvedlo svou odpověď. Může to být ovlivněno předchozí otázkou. Pokud dotazovaní měli pocit, že se v jejich týmu konflikty nevyskytují, nemohou tedy ani znát důvod „neexistujícího“ konfliktu. Další možností je, že konflikty v týmu příliš různé a nelze tedy určit, z jaké příčiny vznikají nejčastěji.

S přístupem členů ke konfliktům souvisí také to, kdo konflikt řeší. Pro tým je pochopitelně nejvhodnější řešení v rámci týmu.

Ve všech týmech se snaží konflikty řešit v rámci týmu. Nejčastěji v týmu D, kde v rámci týmu řeší konfliktů dle 75 % členů a pouze 25 % řeší vedoucí týmu. V týmu C bylo uvedeno pouze řešení konfliktů v rámci týmu v 57 %, zbylých 43 % zůstalo bez odpovědi. V týmu A vyřeší v rámci týmu 56 % konfliktů, 22 % řeší vedoucí týmu, jeden respondent uvedl, že vzniklé konflikty se neřeší vůbec, posledních 11 % nebylo uvedeno. Také v týmu B hledají řešení v rámci týmu v 50 %, ve 33 % konflikt řeší vedoucí týmu a 17 % bylo neuvedeno.

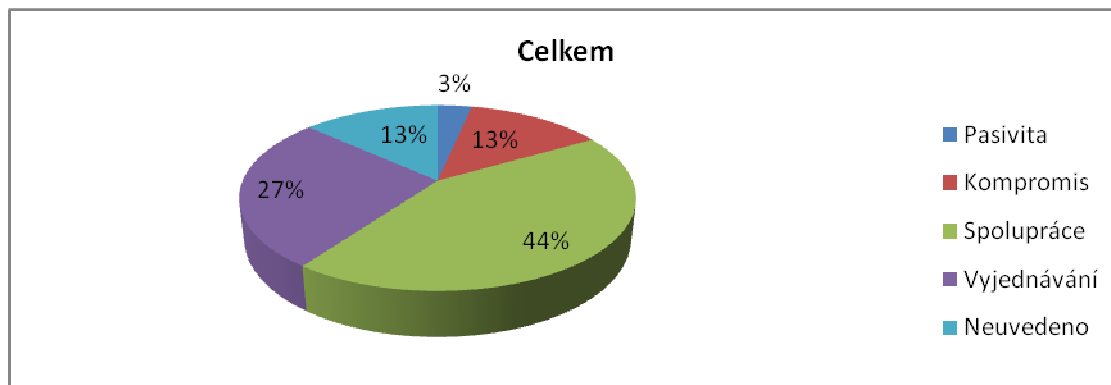
V rámci týmu je celkem řešeno 58 % konfliktů, 19 % konfliktů řeší vedoucí týmu, 4 % jsou řešeny jinak a 19 % zůstalo bez odpovědi. Žádné konflikty ovšem nejsou delegovány na vyšší úroveň vedení.

Ve sledovaných týmech se řeší konflikty nejčastěji spoluprací. U týmu B je to ze 72 %, dalším řešením je kompromis, který uvedlo 14 % členů a 14 % zůstalo bez odpovědi. Spoluprací se v týmu D řeší konflikty dle 50 % členů, 25 % uvedlo kompromis a dalších 25 % vyjednávání. V týmu C se konflikty řeší z 12 % kompromisem, z 37 % spoluprací, ze 13 % vyjednáváním a 38 % svou odpověď neuvedlo. V týmu A má největší podíl na řešení konfliktů vyjednávání, které činí 40 % řešení, dále je to z 30 %

spolupráce, z 10 % se konflikty řeší kompromisem nebo pasivitou a 10 % nebylo uvedeno.

Od všech týmů se z hlediska způsobu řešení odlišuje tým B, kde se na řešení konfliktů nejvíce podílí spolupráce. U ostatních týmů jsou odpovědi více rozvrženy. V týmu A je poměrně vyrovnaný podíl spolupráce a vyjednávání. Pro účinné řešení konfliktů vyjednáváním musí být komunikace na co nejvyšší úrovni.

Obrázek 6 - Způsob řešení konfliktů

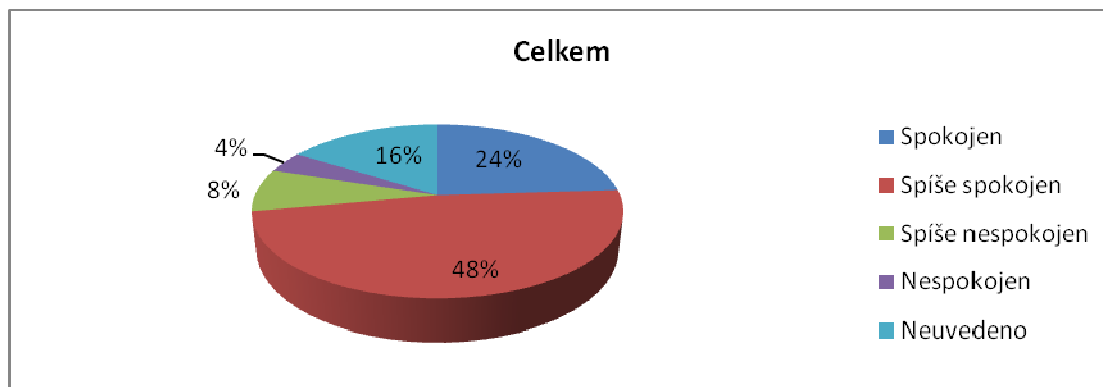


Zdroj: Autor

Nejčastější způsob řešení konfliktů je spolupráce, která se podílí 44 %. Dále se konflikty řeší vyjednáváním, které uvedlo 27 % respondentů. Řešení konfliktu kompromisem bylo uvedeno ve 13 %. Jeden člen uvedl, že konflikty se řeší pasivitou, v podniku se tedy jimi vůbec nezabývají. Zbývajících 13 % zůstalo bez odpovědi.

Dále respondenti uváděli, zda jsou s tímto způsobem řešení konfliktů spokojeni. Nejvíce spokojených nebo spíše spokojených je v týmu A, 33 % členů označilo spokojen a 45 % spíše spokojen. Jeden člen uvedl, že s tímto způsobem řešení je nespokojen a jeden svou odpověď neuvedl vůbec. V týmu D pozitivně hodnotilo 75 % členů, z toho 50 % je spokojeno, 25 % spíše spokojeno a 25 % je spíše nespokojeno. V týmu B je spíše spokojených 67 % členů, 16 % je spíše nespojených a 17 % zůstalo bez odpovědi. Nejméně spokojeni jsou v týmu C, kde je 12 % spíše spokojených, 37 % spíše nespokojených a 13 % nespokojených, 38 % respondentů svou odpověď neuvedlo.

Obrázek 7 - Spokojenost s řešením konfliktů



Zdroj: Autor

Velké procento spíše spokojených by mohlo být pro vedení námětem dalšího šetření a zapojit členy týmů do návrhů na zvýšení spokojenosti.

Shrnutí konfliktů

U členů převažuje negativní postoj ke konfliktům, považují ho za rušivý. Na frekvenci mají členové velmi odlišný pohled, především u týmů s větším počtem členů. Velký počet členů svůj tým považuje za bezkonfliktní. V přístupech se nejvíce odlišují členové v týmech A a C. V týmu B jsou v přístupech k řešení konfliktů nejvíce jednotní.

6. VÝSLEDKY ZJIŠTĚNÍ A STANOVENÍ PŘÍPADNÝCH DÍLČÍCH DOPORUČENÍ

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že s výrobními cíli je dopředu seznámeno 58 % členů všech týmů. Další členové jsou s nimi seznamováni jen částečně nebo vůbec. Dále více jak polovina (54 %) respondentů uvedla, že vedení včasné a dostatečné informace podává pouze někdy. Tento problém je nejvíce viditelný u týmů B a D, kde je neformální vedoucí týmu.

Řešením by bylo, zavedení systému, kdy vedoucí týmů budou povinni podat tyto informace (například na počátku týdne nebo měsíce). Každý člen týmu bude mít tedy stejné informace. Může si udělat sám představu (s ohledem na své pracovní zkušenosti), zda je množství práce úměrné nebo jestli bude třeba naplánovat přesčasy a případně si je rozvrhnout mezi členy, jak komu nejlépe vyhovuje. Nemůže se tedy stát na konci týdne, že se uložené zakázky nestíhají v termínu.

Vedoucí týmů B a D nemají přístup k těmto informacím jako vedoucí v ostatních týmech. Zformalizováním vedoucích těchto týmů, by se informovanost členů zvýšila. Pro podnik by to ovšem znamenalo zvýšené mzdové náklady.

Téměř ve všech týmech je většině členů jejich role a pozice jasná. Největší nejasnost je v týmu A, kde má jasno 45 % členů, oproti nadpoloviční většině ostatních týmů. Obdobně dopadla i související otázka, kde členové hodnotili své kolegy. Především v týmech A a B hodnotí své spolupracovníky poměrně kritičtěji než sami sebe.

Vytvoření organizační struktury v rámci týmu by napomohlo vyjasnit role členů, jak své, tak i spolupracovníků. Byl by zde jasně určen v první řadě vedoucí týmu, tj. přední operátor, a dále jeho zástupce v případě nepřítomnosti vedoucího operátora. Zástupce vedoucího bude určen nadřazeným podle počtu odpracovaných let v podniku a procent pracovních operací, na které je zaškolen.

Tým A má poměrně velký počet členů (9). To může vyvolat nejasnost členů v jejich postavení. Řešením může být jeho rozčlenění dva menší pracovní týmy. Vytvořili by se dvě samostatné linky, kde každá bude mít svého vedoucího.

Školení pracovníků

Odpovědi na frekvenci konfliktů se velmi lišily, a to jak v porovnání jednotlivých týmů, tak i názory členů v rámci týmu. Je to způsobeno rozdílným vnímáním konfliktu. Polovina pracovníků uvedla, že se v jejich týmu konflikty nevyskytují. Pokud se ovšem konflikt v týmu vyskytne, z poloviny se týká nedorozumění týkající se organizace práce nebo pracovních postupů. S organizací práce je největší problém v týmech B a A. V souvislosti s otázkou o zaučování na nové pracovní operace jsou také často těmito týmům dostatečně vysvětleny nové úkoly jen někdy nebo v rychlosti. Může to být příčina toho, že pracovník úkol špatně pochopí a nemusí už mít kvůli časové tísní možnost se doptat. Tím vznikne konflikt z důvodu tohoto nedorozumění a nedostatečného zaškolení.

Školící pracovník (vedoucí týmu) by si měl při školení na novou pracovní operaci najít dostatečný čas a provést ho důsledně a tím předejít možným vznikajícím konfliktům. Při novém pracovním úkolu je třeba pracovníka kontrolovat, zda vše pochopil dobře, nedělá chyby a odvádí kvalitní práci. K tomuto účelu je vhodné stanovit časové intervaly, při kterých školící pracovník kontrolu provede. Zamezí se tak možným nedorozuměním i nekvalitní práci.

Na každou operaci se vytvoří dokument s podstatnými náležitostmi, které je třeba školenému pracovníkovi sdělit. Ten po předání vedoucím týmu dokument po zaškolení podepíše, že byl se vším seznámen. Doklad o zaškolení se založí do složky pracovníka, kde o něm budou uloženy všechny podstatné informace, včetně právě školeních na nové úkoly. O každém pracovníkovi bude přehled, na kolik pracovních operací je zaškolen. Pracovník bude mít možnost při nejasnosti do tohoto dokumentu nahlédnout.

Dalším doporučením je vést deník konfliktů, kam se budou nedorozumění a konflikty zapisovat. Zapisovat do něj bude vedoucí týmu nebo jeho zástupce. Nejprve je nutné určit, které konflikty se budou do deníku zapisovat:

- neomluvené nebo časté absence a pozdní příchody
- hrubé a neukázněné chování pracovníka

- porušování pravidel podniku
- a jiné, na návrh pracovníků

Zapisované náležitosti:

- datum vzniku konfliktu
- zúčastněná(é) osoba(y) a jeho vyjádření
- způsob vyřešení, a kdo toto řešení učinil.

V případě vzniku obdobného konfliktu může pracovník nahlédnout do tohoto deníku. Bude mít tedy dvě možnosti, buď použije předchozí řešení, pokud je vhodné nebo konflikt vyřeší svým, lepším způsobem. Řešitel konfliktu se tak může poučit z předchozího. Za uvážení stojí i motivace při návrhu dobrého řešení konfliktu.

Zlepšit způsoby řešení konfliktů, by mohlo napomoci i zavedení jakési ankety, kde pracovníci budou moci podávat náměty a připomínky anonymně, pokud tak nebudou chtít učinit osobně. Pokud bude námět využitelný do praxe, byl by projednán s pracovníky a dohodli by určité podmínky.

7. ZÁVĚR

Týmy jsou součástí téměř každého podniku. Při věnování náležité pozornosti jejich sestavení, lze předejít častým konfliktům nebo najít řešení, které bude vyhovovat všem zúčastněným stranám.

Úkolem této práce bylo zjistit přístupy členů týmu k řešení konfliktů, které byly zjišťovány v podniku Vishay s.r.o. Prachatice. Byly náhodně vybrány čtyři výrobní týmy, které se odlišují především počtem členů a náročností práce. Přístupy členů nejsou příliš odlišné, v týmech řeší konflikty nejčastěji spoluprací, vyjednáváním nebo kompromisem. Největší rozdíly v přístupech členů jsou viditelné v týmu A, kde členové uváděli kompromis, spolupráci, vyjednávání a dokonce i pasivitu. Většina konfliktů v podniku je vyřešena v rámci týmu, případně je řeší týmový vedoucí. To je známka dobrého fungování týmu.

U větších týmů velmi lišily. Toto jde vidět především u otázky týkající se frekvence konfliktů, kde členové týmu A uváděli všechny nabízené možnosti, počínaje denními konflikty až po odpověď, že konflikty v týmu nemají. Může to být způsobeno odlišným postojem a také náhledem na konflikty.

Postoje poloviny členů ke konfliktům jsou negativní. Považují ho za cosi rušivého, co narušuje pracovní atmosféru. Jen 12 % má postoj pozitivní, v konfliktu vidí výzvu, má pocit, že vyřešení konfliktu pracovní atmosféru osvěží. Tito členové by měli nejvíce napomáhat vyřešení konfliktu, je to pro ně příležitost ukázat co v nich je.

Další předpoklad byl, že týmy na své úrovni týmu budou více spokojeni (například s komunikací) než s vedením. I tento předpoklad platil, s komunikací v týmu je spokojeno polovina členů týmů, kdežto s komunikací s nadřízenými je spokojena jen pětina, velká část je spíše spokojena nebo spíše nespokojena. Obdobně jsou na tom otázky, kde dotazovaní hodnotili pracovní kolektiv a pracovní atmosféru. Pracovní kolektiv členové hodnotili velmi kladně, polovina hodnotila, že jsou velmi spokojeni, u pracovní atmosféry takto kladně hodnotilo jen 12 % dotazovaných, velká část je spíše spokojena nebo spíše nespokojena.

Předmětem dalšího šetření by mohlo být rozvržení rolí členů týmů dle Hayese (2005) a dle Kolajové (2006) a měření efektivity týmů v závislosti na spokojenosti členů týmů.

Mezi návrhy bylo zavedení deníku konfliktů, který by mohl pomoci změnit negativní postoj členů. Při řešení opakovaného konfliktu by účastníci jen nahlédli to tohoto deníku a vyřešili dle něj nebo přišli na vlastní lepší řešení. Dále je třeba zefektivnit komunikaci s vedením například formou pravidelných schůzek.

Summary

The aim of bachelor thesis is to analyze the differences in the approaches of team members to resolve conflicts in work teams, assess the current situation and propose any possible changes. In the theoretical part of the thesis it was defined key concepts of teams, teamwork and conflict resolution. They have been selected four working teams, which are analyzed using structured interviews and questionnaires. The survey covered five areas - communication, team stability, team member status, satisfaction and conflicts and their solutions. It was proposed to improve the training system and the daily management of conflicts.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAUM, T. 2009.** *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BEDRNOVÁ, E. 1998.** *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BORCHERS, T. 1999.** Groupthink. *Abacon*. [Online] 1999. [Citace: 13. 3 2012.] <http://www.abacon.com/commstudies/groups/groupthink.html>.
- CEJTHAMR, V. A DĚDINA, J. 2010.** *Management a organizační chování*. 2.vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČAKRT, M. 2000.** *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- ČASTORÁL, Z. 2009.** *Základy moderního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-86723-76-1.
- FEHLAU, G.E. 2003.** *Konflikty v práci - Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- HÁJEK, M. 2006.** Vedení, budování a rozvoj týmů - konstruktivní konflikty. www.vedeme.cz. [Online] 8. Listopad 2006. [Citace: 26. 2 2012.] http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=184:konflikty&catid=66:tymy&Itemid=214.
- HALÍK, J. 2008.** *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HAYES, N. 2005.** *Psychologie týmové práce - Strategie efektivního vedení týmu*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- JEŽEK, O. 2006.** Produktivita. *Týmová práce*. [Online] 14. 12 2006. [Citace: 13. 3 2012.] <http://www.produktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html>.
- KOLAJOVÁ, L. 2006.** *Týmová spolupráce - Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing,a.s., 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozš. a dopl. vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAD, K. 2000. Teamwork Quotes. *Buzzle*. [Online] 2000. [Citace: 26. Únor 2012.] <http://www.buzzle.com/articles/team-communication-strategies.html>.

LEIGH, A. 2010. Work Team & Conflict. *www.ehow.com*. [Online] Duben 2010. [Citace: 26. Únor 2012.] http://www.ehow.com/about_6321252_work-teams-conflict.html.

MCGILL, A. 1994. *Řízení konfliktů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-7169-136-4.

NOVOTNÁ, E. 2010. *Sociologie sociálních skupin*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2957-2.

NOVÝ, I. A SCHROLL-MACHL, S. 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

PLAMÍNEK, J. 2009a. *Konflikty a vyjednávání - Umění vyhrát, aniž by někdo prohrál*. Praha : Grada , 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, J. 2009b. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. 2002. *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

ROBSON, M. 1995. *Skupinové řešení problémů*. Praha : Victoria Publishing , 1995. ISBN 80-85865-32-7.

VEBER, J. 2009. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

<http://www.vishay.com/company/>

Informační příručka pro zaměstnance

DVD – The Final Victory – The store of Felix Zandman; A Film by Haim Hecht

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Modifikovaná manažerská mřížka

Obrázek 2 - Průběh konfliktu

Obrázek 3 - Týmová komunikace a komunikace s nadřízeným

Obrázek 4 - Pracovní kolektiv a pracovní atmosféra

Obrázek 5 - Srovnání vlastního postavení s názorem o ostatních

Obrázek 6 - Způsob řešení konfliktů

Obrázek 7 - Spokojenost s řešením konfliktů

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Týmové role

Tabulka 2 - Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců

Příloha

Návrh hlavičky deníku konfliktů

Datum	Pracovník	Vedoucí	Konflikt	Přístup k řešení	Vyjádření pracovníka	Zpětná vazba	Podpisy

Náležitosti školícího dokumentu

- datum
- zúčastněné osoby (školený a školící pracovník)
- potřebné pomůcky a materiál
- podrobný popis pracovních operací k danému úkonu
- norma času na jeden kus výrobku
- podpisy zúčastněných osob