

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských a právních věd

Andrea Niesnerová

**Konflikty a jejich řešení ve společnosti**

Conflicts and solutions in the company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Martin ZIELINA

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc .....

Podpis.....

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zejména svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Martinu Zielinovi za rady a cenné informace a firmě Trumf za spolupráci.

## Obsah

ÚVOD.....	6
A. TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1. KONFLIKT .....	7
2. PRŮBĚH KONFLIKTU.....	8
3. TYPY KONFLIKTŮ .....	9
4. SPORY, PROBLÉMY .....	11
4.1 Spory.....	11
4.2 Problémy.....	11
5. PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ .....	12
5.1 Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení .....	13
5.2 Rozdíly v motivech a cílech.....	13
5.3 Neslučitelnost různých rolí .....	13
5.4 Zápas o uznání a zdroje .....	13
5.5 Obtížné mezilidské vztahy.....	14
5.6 Události, které mění život v podniku.....	14
6. KONFLIKTNÍ LIDÉ .....	15
7. MOBBING.....	16
8. ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ .....	17
9. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ.....	19
10. ŘEŠENÍ SPORŮ.....	20
11. VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	21
12. CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	23
13. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	25
14. FORMY MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE .....	26
15. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY VE FIRMĚ.....	28
16. FIREMNÍ KULTURA.....	29
B. PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
17. ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY .....	32
17.1 Historie firmy Trumf .....	33
17.2 Profil firmy .....	33

18. STANOVENÉ CÍLE.....	33
18.1 Hlavní cíl.....	33
18.2 Vedlejší cíle .....	33
19. DOTAZNÍK.....	35
19.1 Sběr dat .....	35
19.2 návratnost dotazníků .....	35
19.3 Vyhodnocení dat .....	35
19.4 Shrnutí cílů a ověření hypotéz .....	43
19.5 Návrhy a doporučení.....	44
ZÁVĚR .....	45
ANOTACE .....	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	47
Bibliografické zdroje .....	47
Internetové zdroje: .....	48
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK, PŘÍLOH.....	49
Obrázky.....	49
Grafy .....	49
Tabulky .....	49
Přílohy.....	49
PŘÍLOHA 1 .....	50

# ÚVOD

V této bakalářské práci se budu zabývat problematikou konfliktních situací na pracovišti. Konfliktů nejen na pracovišti stále přibývá a nelze se jim téměř vyhnout. Jsou nedílnou součástí našeho života. Dostat se do prostředí, kde se vyskytují konflikty, nás může výrazně poznamenat, ať už psychicky či fyzicky. Ne vždycky je konflikt v důsledku řešení negativní. Může mít i pozitivní účinek a vést k posílení vztahu, důvěry či odstranit zdroje budoucích konfliktů. Když už konflikt nastane, měli bychom se naučit, jak jim předcházet, či případně jak vzniklé konflikty řešit.

Teoretická část bude zaměřena na vymezení základních pojmů, které budu čerpat z odborné literatury. Vysvětlím pojem konflikt a uvedu definice z různých pohledů autorů, vymezím rozdíl mezi problémem a sporem, popíšu průběh konfliktu, který se skládá z několika fází. Následně popíšu druhy konfliktů, příčiny vzniku konfliktů a v neposlední řadě se zaměřím na způsoby řešení konfliktů.

Jednou z nejčastějších příčin vzniku konfliktů je mezilidská komunikace. Špatné předávání pravomocí a úkolů, rozdílné vnímání motivů, cílů a názorů přímo vybízí ke vzniku konfliktu. Proto se v další fázi teoretické části zaměřím na vymezení vnitrofiremní komunikace. Popíšu cíle vnitrofiremní komunikace, komunikační dovednosti, formy komunikace, dále popíšu komunikační prostředky a vymezím pojem firemní kultura.

V praktické části jsem požádala o spolupráci firmu Trumf, která působí na trhu od roku 1991 a zabývá se výrobou koření, kořenících směsí a marinád. Nejdříve firmu představím a uvedu základní údaje. Součástí praktické části je empirický výzkum pomocí dotazníkového šetření. Cílem mé bakalářské práce je prostřednictvím dotazníkového šetření provést analýzu konfliktních situací ve firmě Trumf a podat návrhy a řešení. Stanovila jsem si také několik dílčích cílů a hypotéz. Z dosažených výsledků empirického výzkumu budu porovnávat, zda se hypotézy potvrdí či nikoliv.

# A. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. KONFLIKT

S pojmem „konflikt“ se setkáváme v každodenním životě. Je to přirozený jev našeho společenského života a nelze se mu vyhnout. Je to dáno rozdílnými názory, charakterem osobnosti, motivy, způsobem vnímání informací či rozdílným pohlavím.<sup>1</sup>

Ať už je to konflikt v rodině, v práci či ve společnosti, vždy je třeba jej řešit. Pokud si myslíte, že má konflikt pouze negativní stránku, pletete se. Právě naopak, konflikt může mít i pozitivní stránku, poukáže zejména na ty slabé stránky, které mohou být nakonec klíčem úspěchu.

Plamínek uvádí: „konflikt bývá obvykle vnímán jako střet něčeho s něčím.“<sup>2</sup> Jedním z typických příkladů je konflikt mezi partnery, který je většinou způsoben odlišnými názory, představami, zájmy partnerů či špatnou komunikací, která téměř vždy vyvrcholí nepříjemnou výměnou názorů. Po vychladnutí obou partnerů většinou dochází ke kompromisům a vzájemným dohodám, které mohou vést i k posílení vztahu. Ne vždy je však konflikt úspěšně vyřešen.

K poměrně častým konfliktům dochází i v pracovním prostředí, což v mnoha případech může ovlivnit výkonnost podniku. Zejména špatným zvolením strategie, cíle, špatným řídicím orgánem či špatnými mezilidskými vztahy na pracovišti. Owen říká: „Konflikty existují i v nejlépe řízených a nejlépe fungujících organizacích.“<sup>3</sup>

Dedouchová uvádí pojem konflikt spíše z pohledu skupiny: „situace, která vzniká, když cíle ovlivňující chování jedné skupiny blokují cíle ovlivňující chování druhé skupiny. Konflikt signalizuje potřebu změny“<sup>4</sup>

Všichni výše uvedení autoři se shodují na tom, že konflikty jsou přirozenou součástí každodenního života a mají potenciál pro zlepšení. Zdrojem konfliktu jsou vždy samotní lidé. Konflikt tedy souvisí zejména se způsobem komunikace mezi lidmi a s emocemi, jež do ni vkládají.

---

<sup>1</sup> Srov. MEDLÍKOVÁ, O., *Umíme to s konfliktem!*, s. 17.

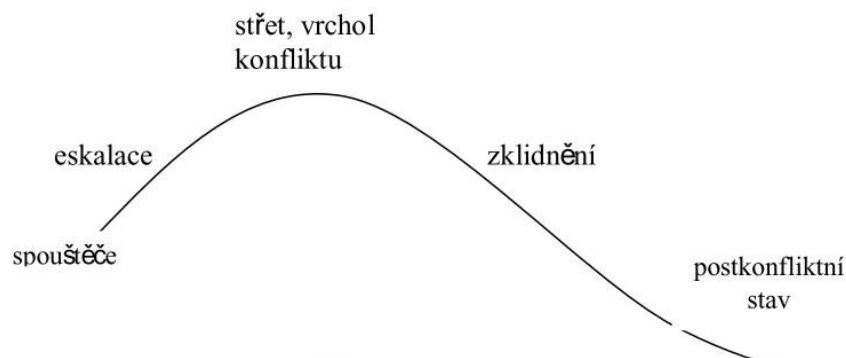
<sup>2</sup> PLAMÍNEK, J., *Konflikty a vyjednávání*, s. 14.

<sup>3</sup> OWEN, JO., *Jak se stát úspěšným lídrem*, s. 166.

<sup>4</sup> DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 172.

## 2. PRŮBĚH KONFLIKTU

Průběh konfliktu se nedá nijak řídit, pouze usměrnit včasným zásahem. Nikdy nevíme, kdy konflikt přijde, většinou je neočekávaný. Každý konflikt má určité fáze. Od fáze vzniku konfliktu, až po fázi, kdy je konflikt na ústupu či vyřešen. Cílem úspěšně vyřešeného konfliktu, je nalézt takové řešení, na kterém se shodnou obě zúčastněné strany konfliktu. Jednotlivé fáze konfliktu nám ukazuje následující obrázek:



Obrázek 1 - Křivka konfliktu

Na obrázku můžeme vidět jednotlivé fáze konfliktu. Obvykle začíná spouštěčem, který konflikt vyvolá. Za spouštěče konfliktu můžeme považovat zejména situaci, do které se dostaneme, např. horko, zima, stres, nedostatek informací aj. Další ze spouštěčů konfliktů může být „naše já“ a to, například náš zdravotní stav, emoce, strach ze změny či špatná organizace času. V neposlední řadě, a také nejčastější, jsou spouštěče samotní lidé. Další fáze průběhu konfliktu je eskalace. Ta vzniká, jakmile se nahromadí spouštěče, které v člověku vytváří napětí a adrenalin. V následné fázi toto napětí a adrenalin vybuchne. Nastane vrchol konfliktu, kdy se obě strany pouští do sebe. Předposlední fázi, je fáze zklidnění, kde dochází k uvolnění a rekapitulaci předešlé konfliktní situace. Jako poslední fáze je postkonfliktní stav, kde se zahrnujeme výčitkami a otázkami, proč jsem se tak choval a ne jinak.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Srov. MEDLÍKOVÁ, O., *Umíme to s konfliktem!*, s. 18-19.



### 3. TYPY KONFLIKTŮ

Typů konfliktů existuje nespočet, proto se v následující kapitole zaměřím na typy konfliktů, se kterými se můžeme nejčastěji setkat.

Fehlau<sup>6</sup> a Plamínek<sup>7</sup> uvádí následující typy konfliktů:

- Intrapersonální konflikty,
- interpersonální konflikty,
- konflikty ve skupinách nebo mezi nimi.

#### **Intrapersonální konflikty**

Intrapersonální konflikty souvisí s člověkem samotným. Tito lidé mají problém při rozhodování složitějších úkolů, často bojují sami se sebou, jsou nejistí a mají stále o něčem pochybnosti. Jejich osobní nevyrovnanost a nerozhodnost jim způsobuje řadu problémů či konfliktů, se kterými se sami velmi obtížně vypořádávají. Z praxe můžeme uvést příklad, kdy při výrobě koření je manažer výroby nucen se rozhodnout, zda použít stávající suroviny na koření nebo použít kvalitnější suroviny od nového dodavatele, které jsou ovšem nákladnější. Toto složitě rozhodnutí s sebou ovšem nese určitá rizika, a to zejména zdražení finálního výrobku, jež konkurence nabízí levněji.

#### **Interpersonální konflikty**

Interpersonální konflikty se oproti intrapersonálním konfliktům nezabývají konfliktem samotného jednotlivce, ale konflikty, které vznikají mezi dvěma a více osobami. Těmito konflikty se budu ve své bakalářské práci zabývat nejvíce. Většinou se jedná o konflikty související s prosazením jiného názoru, špatným vytyčením pravomocí nebo vlastní nesympatií. Z praxe můžeme uvést příklad, kdy je potřeba stanovit nový výrobní postup, na který má každá z osob jiný pohled a názor, o kterém je každá z nich přesvědčena, že právě jeho postup je ten správný. Po vzájemné nedohodě, se z výměny názorů stává konflikt. Dále můžeme za interpersonální konflikty také považovat manželské neshody, se kterými se setkáváme téměř nejčastěji. Další z interpersonálních konfliktů mohou být konflikty sousedské, obchodní či politické.

---

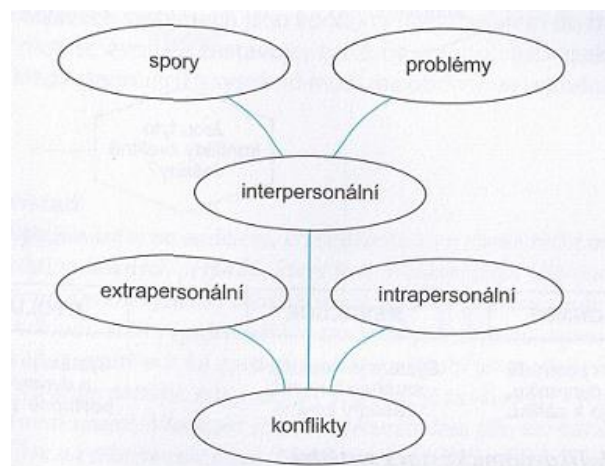
<sup>6</sup> Srov. FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 19-20.

<sup>7</sup> Srov. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*, s. 17.

## Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Tyto konflikty také patří mezi poměrně často vyskytované. Nejčastěji se jedná o konflikty vyvolané změnou vedení. Zaměstnanci se musí nedobrovolně stěhovat do jiných pracovních prostor, setkávat se s novými pracovními kolegy, neshody mezi spolupracovníky apod.

Interpersonální konflikty se dále člení na spory a problémy, které budou blíže popsány v další kapitole. Výše zmíněné druhy konfliktů můžeme vidět na následujícím obrázku:



Obrázek 2 - Typy konfliktů

Basu a Faust uvádí naprosto odlišné typy konfliktů, než Fehla a Plamínek, a to:

- Horké konflikty,
- studené konflikty.

### Horké konflikty

Horké konflikty jsou považovány jako konflikty emoce a vášně. Nejčastěji se projeví problémem jednou ze stran. Tyto konflikty se řeší otevřeně a velmi emociálně. Můžeme je řešit hned, nebo řešení odložit. Avšak musíme brát v úvahu jejich závažnost, aby nedošlo k eskalaci. Názorným příkladem ve firmě, může být vedoucí výroby koření, který zavedl nový výrobní postup, jež se velmi osvědčil a přinesl úspěch. Tento vedoucí čekává, zda bude za jeho dobrý výkon pochválen,

avšak pochvaly a uznání se nedočkal. Při nejbližší příležitosti začne otevřeně u svých nadřízených pátrat, proč nebyl oceněn. Což může vyústit v konflikt.

### **Studené konflikty**

Studené konflikty jsou nazývány jako tiché napětí. Probíhají bez verbální komunikace zúčastněných. Jedná se konflikt, jehož si jsou všichni vědomi, avšak nikdo o něm nemluví. Po vystupňování a následné eskalaci, může být konflikt velmi závažný.<sup>8</sup>

## **4. SPORY, PROBLÉMY**

Mezi interpersonální konflikty, tedy ty, které vznikají mezi více lidmi, patří dva odlišné typy konfliktů, a to problémy a spory. V následujících podkapitolách si ujasníme, co můžeme považovat za spor a co za problém.

### **4.1 Spory**

Plamínek uvádí: „Spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení.“<sup>9</sup> Spory charakterizují zejména emoce, pocity a lidský faktor. Jsou jakýsi obal emocí, který znesnadňuje přístup k věcným sporům, což představují problémy.

Medlíková uvádí, že „spory nemají konkrétní výstup. Výsledkem sporu bývá často hádka, dlouhodobě narušený vztah, neklidná atmosféra.“<sup>10</sup>

Oba autoři se shodují na tom, že spory jsou zapříčiněny lidským faktorem, kde hrají velkou roli emoce. Každý z účastníků sporů si trvá na svém řešení, o kterém je přesvědčen, že právě to jeho je správné.

### **4.2 Problémy**

Plamínek uvádí i definici problému: „Problémy jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení.“<sup>11</sup>

Problémy oproti sporům nesouvisí natolik s lidským faktorem, jak s věcnou podstatou. Zde můžeme uvést jednoduchou ukázkou problému z firmy. Pokazí-li

---

<sup>8</sup> Srov. BASU, A a L. FAUST, *Umění úspěšné komunikace*, s. 20-21.

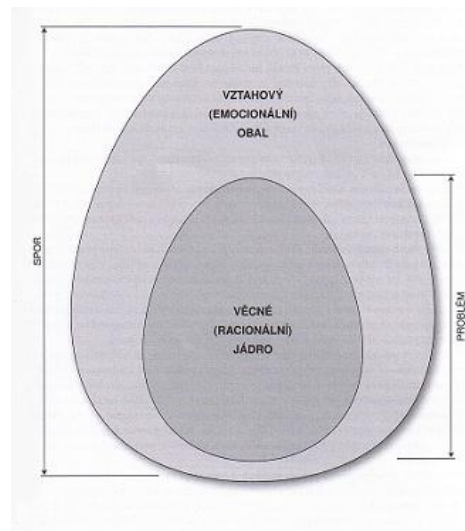
<sup>9</sup> PLAMÍNEK, J., *Konflikty a vyjednávání*, s. 15.

<sup>10</sup> MEDLÍKOVÁ, O., *Umíme to s konfliktem!*, s. 27.

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, J., *Konflikty a vyjednávání*, s. 15.

se výrobní linka, cílem vedoucích a spolupracovníků je domluvit se na takovém řešení, o kterém budou všichni účastníci přesvědčeni, že právě toto řešení je správné. Ovšem, pokud by někteří účastníci s tímto řešením nesouhlasili, jednalo by se o spor.

Rozdíl mezi spory a problémy, nám znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 3 - Rozdíl mezi spory a problémy

## 5. PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ

Vznik konfliktu nejen v pracovním prostředí, je naprosto běžný jev a setkáváme se s ním téměř denně. Abychom mohli zavčas podchytit vývoj konfliktu, musíme znát především jeho příčinu. Těchto příčin může být hned několik.

Fehlau uvádí: „Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.“<sup>12</sup>

Fehlau ve své knize popisuje tyto příčiny vzniku konfliktů:

- Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení,
- rozdíly v motivech a cílech,
- neslučitelnost různých rolí,
- zápas o uznání a zdroje,

<sup>12</sup> FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 20.

- obtížné mezilidské vztahy,
- události, které mění život v podniku.

Těmto výše zmíněným příčinám vzniku konfliktu se budu věnovat v následujících podkapitolách:

### **5.1 Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení**

Každý z nás, má jiné vlastnosti, názory a postoje. Jeden podřízený vidí svého vedoucího jako velmi výkonného a zodpovědného, jiný pracovník ho vidí jako úplně jiného člověka. I když vedoucí přistupuje k oběma podřízeným se stejnými nároky a pravidly, přes to na něj mají odlišný pohled. Nastane-li na pracovišti problém, tohle rozdílné vnímání kolegů svého nadřízeného směřuje k jádru konfliktu.

### **5.2 Rozdíly v motivech a cílech**

Rozdíly v motivech a cílech mohou vzniknout mezi spolupracovníky, sdílející jiné představy o plánech a cílech. Jeden pracovník pracuje denně až do večera, dělá přesčasy a obětuje také své víkendy, aby co nejlépe naplnil cíle organizace. Zatímco, jiný kolega odchází domů z práce v přesně stanovenou dobu a víkendy jsou pro něj nepředstavitelné. Motivy a cíle těchto spolupracovníků jsou naprosto odlišné, v této situaci se na pracovišti konflikt přímo nabízí.

### **5.3 Neslučitelnost různých rolí**

V mnoha podnicích je jednomu pracovníkovi přidělena více než jedna role. Musí na svém pracovišti zastávat například roli seřizovače, vedoucího směny a operátora. Většinou jsou tyto role neslučitelné, časově neúprosné a vzájemně se kříží. Pokud pracovník nenaplnuje očekávání nadřízeného, dochází ke konfliktu rolí.

### **5.4 Zápas o uznání a zdroje**

Vznik konfliktu na pracovišti může být vyvolán v oblasti rozhodování, odpovědnosti nebo také při rozdělování materiálních a personálních zdrojů. Může nastat

spor, kdy přiřazení materiálních zdrojů se jinému oddělení zdá být nespravedlivé. Tentýž spor může nastat i při hodnocení pracovníků svým nadřízeným.

## **5.5 Obtížné mezilidské vztahy**

Každý z nás, když se zamyslí nad otázkou, zda se setkal v zaměstnání s člověkem vyvolávající konflikty, týkající se způsobu chování, představ a potřeb, určitě si na nějakého spolupracovníka vzpomenete. Typickým příkladem je nové příchozí pracovník, který je nekuřák. Neustále poukazuje na zápach, zdravotní rizika a finanční náročnost. Mnohým spolupracovníkům se vyhýbá a tím za sebou zanechává viditelné stopy. Vznikne situace, kdy spolupracovníci se cítí být dotčeni a rodí se konflikt mezilidských vztahů. Těchto příkladů však může být nespočet. Do konfliktové situace jsou často nevině zapleteni zejména učni, senioři nebo lidé se zdravotním postižením, kterým je věnována větší pozornost. V rámci spolupracovníků je jim vytýkána „jakási“ nadřazenost.

## **5.6 Události, které mění život v podniku**

Razantní změny na pracovišti jsou nepříjemné nejen pro vedení, ale zejména pro pracovníky. Zvykat si na nové prostředí, na nový kolektiv, na nově zavedenou strategii či na nový způsob chování, vyvolává nepříjemné konfliktové situace. Nese s sebou řadu překážek, které se jen obtížně překonávají. Změní-li podnik sídlo do jiného kraje, pro řadu pracovníků je to velkou překážkou. Jsou kladeny otázky: Zda se stěhovat za práci? Zda nenabourám harmonii fungující rodiny? A další obdobné případy, které mohou obrátit život naruby.<sup>13</sup>

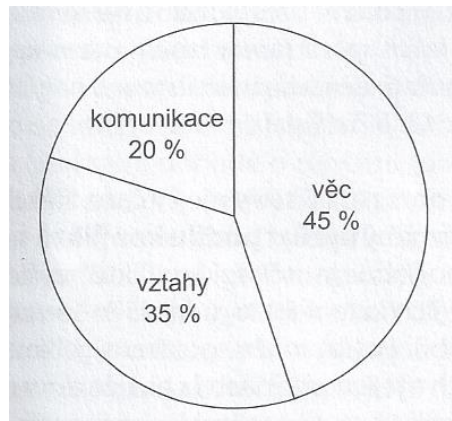
I Plamínek ve své knize zmiňuje příčiny vzniku konfliktu. Na základě jeho dlouholeté praxe uvádí: „od roku 1991 za příčinu konfliktů mohou ze 45 % věcné zájmy, které lze řešit racionálně jako problémy. Zbýlých 55 % příčin konfliktů, tedy 35 % v oblasti mezilidských vztahů a 20 % v oblasti mezilidské komunikace jsou považovány za typické spory.“<sup>14</sup>

Obecně tedy můžeme říci, že většinu konfliktů způsobuje lidský faktor.

---

<sup>13</sup> Srov. FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 20-24.

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, J., *Jak řešit konflikty*, s. 63-64.



Obrázek 4 - Příčiny konfliktů

## 6. KONFLIKTNÍ LIDÉ

Existují lidé, kteří mají mnohem větší sklon ke konfliktním situacím. Může to být vrozenou povahou nebo vychováním. „Lidé cholerického zaměření produkují konflikty jako reakce na stresovou zátěž, aniž by tím chtěli poškozovat své okolí. Některé jiné typy lidí mohou být ke konfliktu vyprovokovány, a když se to podaří, chovají se nadměrně destruktivně, rovněž aniž by tím chtěly záměrně vytvářet škodu nebo kohokoli poškozovat.“<sup>15</sup>

Každý podnik by měl dobře znát své zaměstnance, hlavně ty, u kterých ví, že mají sklon ke konfliktním situacím. Pokud vidíme, že se tento člověk chýlí ke konfliktu, je třeba zakročit a oddělit jej od zbytku kolektivu, aby nedošlo k jeho eskalaci, tedy k velkému napětí a vyvrcholení. Pokud se nám to však nepodaří, můžou nám v tomto směru pomoci i sami účastníci konfliktu, a to tak, že nám s touto činností usměrnění konfliktu vědomě pomohou.

Horším případem jsou lidé s chronickým potenciálem, zde musí podnik zvažovat, jestli je spolupráce s tímto člověkem přínosná či nepředstavuje závažný problém pro podnik.<sup>16</sup>

V dnešní době je často diskutovaná otázka, zda více konfliktů způsobují ženy či muži. Obecně se říká, že zdrojem konfliktu jsou více ženy než muži. Touto problematikou se zabývám v praktické části, kde jsem provedla výzkum ve firmě Trumf, ale tato domněnka se mi v této firmě nepotvrdila.

<sup>15</sup> BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 97.

<sup>16</sup> Srov. BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, s. 97-98.

Medlíková uvádí, že: „komunikace mužů a žen odráží přirozenou rozdílnost v preferencích a projevech obou pohlaví.“<sup>17</sup> Ženy mají většinou v konfliktu přemrštěné reakce, mění své postoje či mají potřebu se svěřit. Kdežto muži se spíše uzavírají do sebe, potřebují čas, aby konflikt vstřebali, a jsou spíše odtažití.<sup>18</sup>

Myslím si, že ne vždycky je žena zdrojem konfliktu. Často jsou to i muži, kteří neudrží své emoce a takřka vybuchnou.

## 7. MOBBING

Zeptám-li se nějakého jedince na otázku, co je to mobbing a zda se s ním v zaměstnání setkal, téměř každý jedinec mi odpoví, že se s pojmem mobbing dosud nesešel. Tento pojem z pohledu laika, není tak známý, jako když se řekne „šikana“ na pracovišti.

Fehlau uvádí: „Jsou-li konflikty nasazovány naprosto cíleně, ve snaze poškodit kolegy, říká se tomu mobbing (z angl. „někoho přepadnout, napadnout, pustit se do někoho, zahrnovat výčitkami)“<sup>19</sup> O mobbingu se hovoří jako o psychickém teroru na pracovišti. Mobbing nejčastěji vzniká u skupiny spolupracovníků, kteří záměrně a úmyslně napadají svého kolegu.

I Svobodová ve své knize uvádí obdobnou definici mobbingu: „Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště.“<sup>20</sup>

Pracovník, který se stal obětí mobbingu je často bezdůvodně napadán, ignorován, často pomlouván a záměrně o pracovních úkolech neinformován, tak aby byl co nejvíce poškozen.<sup>21</sup> „Je-li takové chování iniciováno nebo akceptováno nadřízeným dotyčného, nazývá se to bossing.“<sup>22</sup>

Dochází i k takovým případům na pracovišti, kdy se pracovník rozhodne z psychických důvodů podnik opustit a vyhledat odbornou pomoc.

---

<sup>17</sup> MEDLÍKOVÁ, O., *Umíme to s konfliktem!*, s. 37.

<sup>18</sup> Srov. MEDLÍKOVÁ, O., *Umíme to s konfliktem!*, s. 37-38.

<sup>19</sup> FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 24.

<sup>20</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*, s. 18.

<sup>21</sup> Srov. FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 24.

<sup>22</sup> FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 24.



Jedním z příkladů může být obézní člověk. Tito lidé jsou méně fyzicky zdatní a často zapáchají potem. Jsou takřka přímým terčem pro „šikanu na pracovišti“. Kolegové se jim za zády posmívají a shazují je.

Fehlau dále uvádí: „Podle jedné z definic se mobbingem na pracovišti rozumí situace zatížená konflikty, při níž je příslušný člověk jednou osobou nebo více jinými osobami napadán:

- Systematicky,
- nejméně jednou týdně,
- a nejméně během jednoho souvislého půlroku,
- s cílem a/nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti,
- přímo nebo nepřímo.“<sup>23</sup>

## 8. ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

V jedné z předešlých kapitol jsem se zabývala, jaké jsou příčiny vzniku konfliktů, a nyní se v této kapitole zaměříme na to, jak již vzniklé konflikty řešit. Pokud ve firmě nastane konflikt, měli bychom nejdříve zjistit jeho příčinu vzniku a poté zvolit způsob řešení, který bude přijatelný a zejména obhajitelný. Existuje hned několik způsobů řešení konfliktů.

Způsoby řešení konfliktů dle Plamínka:

- Pasivita,
- delegace,
- náhoda,
- mediace a facilitace,
- vyjednávání a projednávání,
- násilí.

### **Pasivita**

Některé konflikty je lepší nechat v nečinnosti a nezasahovat do nich. Musíme však doufat, že konflikt, který byl dnes vyhrocen, bude zítra již minulostí. Nevýhodou

---

<sup>23</sup> FEHLAU, G. E., *Konflikty v práci*, s. 24-25.

je, že nemáme proces konfliktu pod kontrolou a nedosáhli jsme žádného řešení, což může vyústit v krizi a destabilizovat nás i naše vztahy.

### **Delegace**

Delegace je předávání pravomocí na někoho jiného. V případě řešení problému můžeme delegovat neboli svěřit problém někomu jinému. Tak činíme tehdy, pokud řešíme spor např. přes soudy, kdy svěříme konflikt do rukou advokáta. Ani tady nemáme proces a výsledky řešení konfliktu pod kontrolou. Proces řešení je zde dán zákony a nařízeními, jeho výsledek je zcela odkázán na advokáta.

### **Náhoda**

Jak již vyplývá z názvu, tento způsob řešení konfliktu se řeší náhodnou volbou, například losem. Je to v podstatě delegování rozhodnutí na náhodu. Oproti dvěma předchozím způsobům řešení konfliktu, zde známe proces řešení a víme, kdy bude probíhat výsledek řešení. Účastník druhé strany spoléhá pouze na náhodu, výsledek řešení nemá zcela pod kontrolou. Výhodou tohoto způsobu řešení je zejména rychlost.

### **Mediace a facilitace**

Způsob řešení konfliktu na základě procesu mediace<sup>24</sup> a facilitace<sup>25</sup> spočívá na přímém jednání mezi oběma stranami konfliktu, avšak se zapojením neutrálních odborníků, kteří dohlíží na samotný proces řešení konfliktu. Je jim v podstatě delegována pravomoc řídit či usměrňovat tento proces. Na samotném výsledku řešení se podílí pouze zúčastněné strany konfliktu. Mediátor, tedy člověk co má na starosti řešení sporu, má větší práva určovat jak bude probíhat proces řešení. Naproti tomu facilitátor, se zajímá o problémy samotné. Facilitátor oproti mediátorovi postup řešení spíše usnadňuje.

### **Vyjednávání a projednávání**

Tento způsob řešení konfliktů se považuje za ideální. Je zde přímá komunikace protivných stran. Obě strany kontrolují proces a výsledek řešení. Vyjednávání se týká řešení sporů, projednávání se naopak týká řešení problémů.

### **Násilí**

Poslední ze způsobů řešení konfliktů, které Plamínek ve své knize uvádí je násilí. Obě protistrany mají pod kontrolou proces řešení, kdežto na výsledek nemají

---

<sup>24</sup> Mediace - alternativní (mimosoudní) metoda řešení sporů prostřednictvím kvalifikovaného a nezávislého mediátora. *ABZ slovník cizích slov* [online]. 2005-2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ\\_hledani=prefix&cizi\\_slovo=mediace](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=mediace).

<sup>25</sup> Facilitace - usnadnění, obv. výkonu nebo aktivity; zesílení reflexu nebo jiné nervové aktivity součtem několika podnětů. *ABZ slovník cizích slov* [online]. 2005-2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ\\_hledani=prefix&cizi\\_slovo=facilitace](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=facilitace).

téměř žádný vliv. Násilně dosažené výsledky (fyzicky nebo psychicky) jsou považovány za nelegitimní. Pro legitimní dosažení výsledků, autor uvádí dvě zásadní omezení:

- výsledku musí být dosaženo tak, aby všichni účastníci souhlasili se způsobem řešení konfliktu, který nesmí být násilný
- výsledek řešení taktéž nesmí být násilný a nesmí být ohrožena žádná třetí strana<sup>26</sup>

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	ANO	Náhoda Násilí	Vyjednávání Projednávání
	NE	Delegace Pasivita	Mediace Facilitace
		NE	ANO
		Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?	

Obrázek 5 - Metodické menu řešení konfliktů

Na obrázku můžeme vidět, výše popsané způsoby konfliktů a parametry do jaké míry kontrolují účastníci proces řešení konfliktu a jaký mají podíl na výsledku konfliktu.

Z výše uvedených způsobů řešení konfliktů lze říci, že řešení na základě projednávání a vyjednávání je nejvíce přijatelné a obhajitelné. Popisuje nám to i obrázek č. 5, kde můžeme vidět, že u tohoto způsobu řešení konfliktu účastníci mohou kontrolovat proces řešení a také samotný výsledek řešení konfliktu. Naopak za nejméně přijatelný způsob řešení konfliktu můžeme považovat delegaci a pasivitu.

## 9. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Problémy se řadí do typu konfliktu odehrávající se mezi dvěma stranami. Cílem obou stran je dosáhnout úspěšného řešení, bez jakékoliv snahy prosazení se jednou

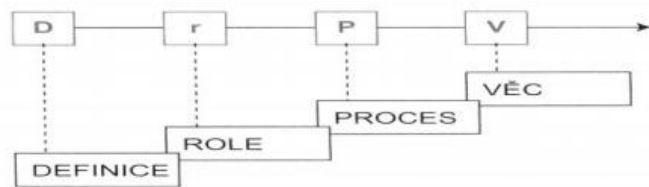
<sup>26</sup> Srov. PLAMÍNEK, J., *Jak řešit konflikty*, s. 26-28.

ze stran. V podstatě se jedná o vzájemnou spolupráci, hledající optimální řešení. Zásadní roli při hledání úspěšného řešení zde hraje dobře strukturovaný postup. Tento postup řešení musí být dobře seřazen a musí být jasně odůvoditelný, tak aby byl pochopen oběma zúčastněnými stranami.

Obvykle se skládá ze čtyř složek a to :

- dohoda o definici problému (složka D)
- dohoda o vymezení rolí jednotlivých řešitelů (složka r)
- dohoda o procesu řešení – pravidla a posupy (složka P)
- vlastní řešení věci (složka V)<sup>27</sup>

Tyto složky můžeme v posloupnosti vidět na obrázku:



Obrázek 6 - Postup řešení problému

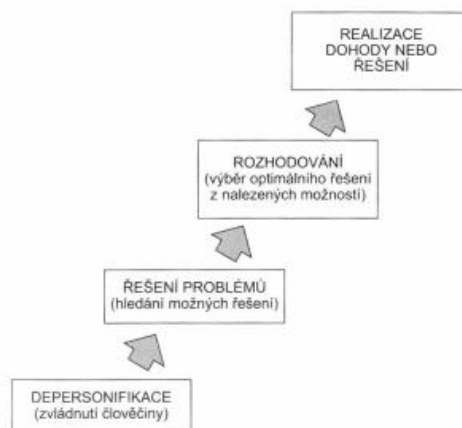
## 10. ŘEŠENÍ SPORŮ

Při řešení sporů, oproti problémům, jedna z protivných stran prosazuje své řešení o kterém je přesvědčena, že právě to jejich je správné. Abychom se těmito protichůdným názorům mohli vyvarovat, musí se obě strany dohodnout na následném postupu, jež se nazývá depersonifikace neboli převedení osobního sporu na společně řešený problém. Po vzájemné dohodě obou stran dochází k hledání možných řešení na kterých se musí obě strany shodnout. Další fází je výběr nalezeného optimálního řešení a následně realizace řešení sporu.<sup>28</sup>

I při řešení sporů sestavil Plamínek schéma řešení:

<sup>27</sup> Srov. PLAMÍNEK, J., *Jak řešit konflikty*, s. 65.

<sup>28</sup> Srov. PLAMÍNEK, J., *Jak řešit konflikty*, s. 66-67.



Obrázek 7 - Postup řešení sporů

## 11. VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

V této kapitole se budu zabývat převážně komunikací ve firmě. Většina konfliktů, které vznikají zejména na pracovišti mezi spolupracovníky nebo s nadřízenými, jsou právě špatnou komunikací. Typů komunikací je nespočet a ne všechny bere firma v úvahu, zejména tu mimoslovní, která je v dnešní době velmi závislá na technice a na činech manažerů. Dobře fungující firemní komunikace je základ pro firemní kulturu.

Hloušková uvádí: „Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.“<sup>29</sup> Cílem je, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají. Na základě komunikace si pracovníci utvářejí názory, postoje, vyjasňují zadané úkoly či cíle a komunikují napříč celou firmou. Vnitrofiremní komunikaci, tak můžeme považovat jedním z motivačních nástrojů nebo vymezení firemních hodnot. Mezi komunikaci uvnitř firmy neřadíme jen komunikaci mezi spolupracovníky, nadřízenými, managementem nebo mezi útvary, ale patří sem i pověst firmy, know-how, vize, strategie firmy, cíle, jednání s veřejností, apod.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 9.

<sup>30</sup> Srov. HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 9-10.

Příkrylová a Jahodová uvádí: „Základem komunikace by měl být aktivní, otevřený a pravdivý přístup. Zkreslování informací, neupřímnost, bagatelizace problémů či zatajování skutečností vede zákonitě ke ztrátě důvěry. Hlavním cílem komunikace vůči zaměstnancům je obvykle budování a posilování pocitu sounáležitosti, motivace k vyšším výkonům a přesvědčování zaměstnanců k jednání v zájmu firmy“<sup>31</sup> Tato definice zní jednoduše a takřka ideálně, kdyby však ve firmě všechny tyto vyjmenované věci fungovaly, není možné, aby nastali konfliktní situace. Problém je, že většina firem řadu věcí opomíjí, zejména to, že zaměstnanci prakticky neznají přesné cíle společnosti a jsou málo motivováni. Mnoho firem, i mnou zkoumaná firma Trumf málo důvěřuje svým zaměstnancům, měla by s nimi vše sdílet více otevřeně.

Dle Vymětal: „Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo!“<sup>32</sup> Tohle je jedna z nejčastějších chyb co se ve firmě vyskytuje, kdy si vedení společnosti myslí, že komunikace funguje velmi dobře, ale doopravdy tomu tak není a přehlíží řadu věcí na které by měli brát zřetel.

Abychom se vyvarovali špatné komunikace vedoucí ke ztrátě motivace, důvěry a jiných aspektů, v praxi využíváme tyto komunikační nástroje:

- Porady pracovních skupin, porady vedení a nejvyššího managementu,
- internetové stránky, elektronická pošta, brožury,
- pracovní schůzky jednotlivých oddělení, pracovní cesty, konference, aj.,
- firemní směrnice, zákony, manuály, pracovní řád.<sup>33</sup>

Tomáš Poucha upozorňuje na další příčinu špatné komunikace. „Častou příčinou špatné komunikace je nízká motivace zaměstnanců.“<sup>34</sup> Dále uvádí: „Málo motivovaný zaměstnanec plní úkoly bez iniciativy, přesně dodržuje pracovní dobu, instrukce přijímá jen pasivně a nové úkoly jen s nevolí, často si zařizuje něco mimo práci, nechce

---

<sup>31</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, *Moderní marketingová komunikace*, s. 116.

<sup>32</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, s. 263.

<sup>33</sup> Srov. PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, *Moderní marketingová komunikace*, s. 116.

<sup>34</sup> *Strategie: Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce* [online]. 9.1.2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

ve firmě nic řešit ani zlepšovat“<sup>35</sup> Jak již bylo i výše zmíněno, motivace je velmi důležitý faktor v rámci komunikace. Pokud není zaměstnanec dostatečně motivován, nikdy nebude dělat svou práci s nadšením a s vizí dosahovat nejlepších výsledků.

Vymětal dále uvádí: „Vnitropodniková komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

- Umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.“<sup>36</sup>

## 12. CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Aby vnitrofiremní komunikace fungovala správně, je nezbytně nutné, aby si firma Trumf a další firmy stanovily cíle komunikace, kterých se budou držet. Tyto cíle musí být jasné, jak vedení firmy, tak i všem zaměstnancům, tak aby nedošlo v rámci komunikace ke zbytečným konfliktům. Od těchto stanovených cílů se od všech očekává, že je budou dodržovat a chovat se tak, aby co nejlépe naplnily cíle firmy.

Hloušková shrnula hlavní cíle vnitrofiremní komunikace do následujících čtyř bodů:

- „Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy,
- vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary),
- informační a motivační propojenost firmy,
- fungování zpětnovazebního komunikačního systému.“<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> *Strategie: Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce* [online]. 9.1.2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

<sup>36</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, s. 263.

<sup>37</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 44.

K dosažení výše zmíněných cílů je nezbytné vytvořit následující podmínky:

- 1) Všichni pracovníci firmy znají své cíle firmy, to znamená, že úkolem všech nadřízených je sdělit jasně a srozumitelně cíle svým podřízeným. Od nich se pak očekává, že je vezmou na vědomí a budou je ochotni realizovat.
- 2) Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a především svou roli, která napomáhá k dosažení cílů. Základem je, aby vedoucí každého útvaru nebo týmu správně pochopil poslání útvaru a mohl jej pak přesně sdílet se svými spolupracovníky.
- 3) Každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaké má na starosti úkoly, které napomohou při dosažení cíle firmy. Dále musí každý pracovník vědět, jaké jsou jeho pravomoce a znát, za které úkoly má zodpovědnost. Často se v praxi setkáváme s tím, že nadřízení nesdělí úkoly a pravomoce dost jasně a podřízení neplní úkoly, tak jak se od nich očekává. Pokud se nenaplní očekávání, může dojít ke sporu mezi oběma stranami.
- 4) Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“, to znamená, že se očekává od všech pracovníků, aby věděli, co se smí a nesmí, za co mohou být potrestáni, jaké mají platové ohodnocení, jak mají reprezentovat firmu, jaké náklady jsou pro firmu nutné a jaké ne, apod.
- 5) Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám, například, bude-li se jednat o snížení cen výrobku, vstupu nové konkurence na trh aj.
- 6) Každý pracovník má dostatek informací od svých spolupracovníků, které potřebuje znát pro svou práci. Má snahu předávat došlé informace dál a ochotu sdílet informace, které se k němu dostanou a přizpůsobit se podle nich.
- 7) Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí. Potřebné informace získávají na základě analýzy firemních cílů a vizí a na zpětné vazbě od podřízených. Může se jednat například o změnu výrobní strategie, výrobních postupů, ve složení pracovního týmu apod.
- 8) Vedoucí pracovníci znají předpoklady a úkoly svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám. Tyto předpoklady



by měli znát z pravidelných kontrol, které musí být prováděny na pracovišti, z hodnocení a v neposlední řadě ze zpětné vazby.

- 9) Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy. Utváří se za předpokladu lepší vzájemné spolupráce a vytváření firemní kultury.
- 10) Aktivity, na nichž se podílí určitá skupina lidí, musí být dobře zorganizovány, koordinovány a kontrolovány.
- 11) Jsou vytvářeny pozitivní postoje, jak k zaměstnancům firmy, tak k zákazníkům, k dodavatelům, odběratelům nebo konkurenci. Základem však je dobrý postoj vedení firmy ke svým zaměstnancům.
- 12) Pravidelně se provádí zpětná vazba vedoucím pracovníkům a manažerům, a to prostřednictvím svých podřízených. Dozví se, jak je jejich podřízení vnímají a co by měli vylepšit.<sup>38</sup>

### 13. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Aby lidé na pracovišti mohli spolu vycházet, musí umět správně komunikovat. Špatná komunikace mezi lidmi je největší zdroj vzniku konfliktu. Komunikační dovednosti můžeme mít vrozené nebo je získat postupnou praxí, zkušenostmi či vzděláním. Efektivní komunikace je jedním z klíčových úspěchu firmy.

Mezi základní komunikační dovednosti, interpersonální komunikace, tedy komunikace mezi dvěma a více lidmi patří:

- **Dovednost prezentovat sama sebe**, a to jako velmi sebejistého, sympatického, přístupného, spolehlivého a zejména důvěryhodného člověka.
- **Dovednost vztahová** nám pomáhá udržovat dobré vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti, vztahy s nadřízenými, ale také i vztahy rodinné nebo milenecké.
- **Dovednost komunikovat v malé skupině** nám přináší možnost být efektivním členem v týmu. Ať už je to tým zabývající se řešením problémů, tvorbou strategií či tým zabývající se novými nápady. Umět komunikovat v týmu bychom měli jak v práci, tak i doma.

---

<sup>38</sup> Srov. HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 44-46.

- **Dovednost vést rozhovory a pohovory** slouží za účelem získání nových informací, úspěšně se předvést a navázat, tak nové kontakty. Tato dovednost je velmi důležitá například o ucházení se o novou pozici.
- **Dovednost prezentace** znamená vystoupit bez jakéhokoliv ostychu před malou či velkou skupinou lidí, sdělit jim své názory, postoje a ovlivňovat tak jejich chování.
- **Mediaální gramotnost** nám dává možnost stát se kritickým uživatelem médií, se kterými se setkáváme takřka denně.<sup>39</sup>

## 14. FORMY MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE

Existuje řada forem mezilidské komunikace. Hloušková ve své knize uvádí, že: „Komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace. Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení.“<sup>40</sup> Tento druh komunikace nám poskytuje ihned přímou zpětnou vazbu.

DeVito uvádí následující formy komunikace:

- Intrapersonální komunikace,
- interpersonální komunikace,
- rozhovor (pohovor),
- komunikace v malé skupině,
- veřejná komunikace,
- komunikace zprostředkovaná počítačem,
- masová komunikace.

### **Intrapersonální komunikace**

Intrapersonální komunikace, je komunikace, která probíhá uvnitř nás. Přesvědčujeme sami sebe a rozhodujeme, jestli to a ono je správné. Hovoříte sami se sebou, sami sebe soudíme z různých úhlů pohledu. Uvažujeme zpětně, jak jsme si vedli například na pohovoru, co jsme mohli udělat jinak a co jsme naopak udělali dobře.

<sup>39</sup> Srov. DEVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace – 6. vydání*, s. 28.

<sup>40</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 55.

## **Interpersonální komunikace**

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, interpersonální komunikace je mezi dvěma a více lidmi. Nemusí probíhat jen formou osobního kontaktu, ale také například přes elektronická média, jako je e-mail, sociální sítě, messengery aj., nebo formou dopisu, který již v dnešní době není tolik používán. Dozvídáme se nové informace o sobě i o druhých a vzájemně se ovlivňujeme. Interpersonální komunikace nám pomáhá navázat, udržovat nebo ničit osobní vztahy, jak s rodinnými příslušníky, s přáteli, s milenkami, tak i pracovní vztahy s kolegy.

### **Rozhovor**

Rozhovor neboli pohovor je komunikace na základě pokládání otázek a získávání odpovědí. Prostřednictvím pohovoru se můžeme ucházet např. o nové pracovní místo, většinou se tyto pohovory provádí osobně. Jsou také pohovory, probíhající přes telefon nebo prostřednictvím emailu.

### **Komunikace v malé skupině**

U komunikace v malé skupině se jedná o komunikaci přibližně s pěti až deseti lidmi. Utvoří se jakýsi tým, jehož úkolem je vzájemně komunikovat, utvářet a sdílet nové nápady a myšlenky, navrhovat nové strategie, kampaně, a také řešit problémy. S touto skupinovou komunikací se setkáváme téměř celý život. Ať už jsme se účastnili ve škole školních schůzí, společenských rad, tak i běžnou rodinu řešící rodinné finance můžeme nazvat skupinou. Existují i tzv. neformální konverzační skupiny prostřednictvím internetu, kde můžeme komunikovat s lidmi různých kultur, žijící stovky kilometrů daleko. Zde jsou využívány sociální sítě typu: Facebook, MySpace, apod.

### **Veřejná komunikace**

Probíhá mezi mluvčím a posluchači, kterých může být desítky, stovky, tisíce i dokonce až miliony. Prostřednictvím této komunikace informujeme nebo přesvědčujeme posluchače např. o koupi nějaké věci, kde zároveň posluchači mohou reagovat a sdílet své názory a připomínky. Komunikace může probíhat jak osobní formou např. dražby, tak i mediální formou prostřednictvím sociálních sítí nebo televizí.

### **Komunikace zprostředkovaná počítačem**

Patří v dnešní době mezi velmi rozšířené a nejčastěji používané. Je to interpersonální komunikace pomocí internetového spojení, prostřednictvím sociálních sítí, e-mailu, webových stránek, blogů apod.

## Masová komunikace

Masová komunikace je komunikace, která pochází z jednoho zdroje a je určena příjemcům takřka po celém světě, šířící se prostřednictvím televize, rádií, novin nebo časopisů.<sup>41</sup>

Tureckiová ve své knize uvádí ještě tento typ komunikace:

- Formální
- Neformální

Formální komunikace je obvykle dána nějakými zásadami, pravidly a normami, které musí všichni zaměstnanci dodržovat. Tento typ komunikace bývá zachycen v manuálech chování zaměstnanců, kde je udáno, jak se mají zaměstnanci vůči sobě a vedení chovat. Kdežto neformální typ komunikace je pravý opak formální komunikace.<sup>42</sup>

## 15. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY VE FIRMĚ

Komunikační kanály jsou pro každou firmu velmi důležité a také forma jejich zvolení. Jestliže ve firmě panuje špatná komunikace, v důsledku se to vždy projeví. Pracovník, který má zadané úkoly či postupy a není si zcela jist, zda výkony odvádí správně, řeší danou situaci dle svého uvážení a někdy je i neochoten oslovit svého vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci by měli dobře znát postoje a představy svých podřízených a komunikovat s nimi dokud si své představy o zadaných úkolech, projektech apod. nesladí.<sup>43</sup>

Mikuláščík<sup>44</sup> a Hloušková<sup>45</sup> uvádí řadu komunikačních kanálů, které se ve firmách používají nejčastěji:

- „Rozhovor tváří v tvář,
- skupinový rozhovor – porada, týmová diskuze,

---

<sup>41</sup> Srov. DEVITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace – 6. vydání*, s. 29-30.

<sup>42</sup> Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k úspěšnému vedení lidí*, s. 77.

<sup>43</sup> Srov. HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 56.

<sup>44</sup> MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 123.

<sup>45</sup> HLOUŠKOVÁ, I., *Vnitrofiremní komunikace*, s. 57.

- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář,
- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky,
- podnikové noviny a časopisy,
- nástěnky,
- kolektivní vyjednávání,
- modemy,
- dopisy,
- písemné zprávy,
- telefonování, telefonické porady,
- faxy, telegramy,
- dotazníky, průzkum mínění,
- e-maily, internet, elektronická porada,
- činy,
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku,
- reklama,
- public relations.“

Ve firmě Trumf mnou zkoumanou, nejčteněji využívají tyto formy komunikace: týmové přednášky, školení, nástěnky, výroční zprávy a v neposlední řadě rozhovor tváří v tvář.

## 16. FIREMNÍ KULTURA

V této kapitole se budu zabývat firemní kulturou. Každá z firem má nastavenou svou firemní kulturu. Vhodně nastavená firemní kultura působí pozitivně zejména na zaměstnance a vztahy mezi nimi, ale snaží se také nastavit dobrou atmosféru na pracovišti. Lze říci, že velmi dobře nastavená firemní kultura též minimalizuje vznik konfliktu.

Srpová a kol. uvádí: „Firemní kulturu chápeme jako systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu. Projevuje se v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe a okolního

prostředí.<sup>46</sup> Zahrnujeme do ní pravidla chování, tradice, firemní mýty, které by zaměstnanci měli přijat za své. Dále do firemní kultury můžeme řadit firemní zvyky, symboly, zákony, normy, hodnoty a další.<sup>47</sup>

Každý podnik si vytváří svoji specifickou podnikovou kulturu. Firemní kultura je základem celého podnikového dění. Největší zpětnou vazbou fungování podnikové kultury jsou zaměstnanci, jež jsou motivováni a plně angažováni pro svou práci. Avšak důležitou roli zde hraje podnik, který o své zaměstnance musí pečovat, být k nim otevřený, sdělovat jim firemní cíle a sdílet zásady chování firmy.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> SRPOVÁ, J. a kol., *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 141.

<sup>47</sup> Srov. Tamtéž

<sup>48</sup> Srov. TOEMK, G. a V. VÁVROVÁ, *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*, s. 61.


## B. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části jsem realizovala empirický výzkum konfliktních situací na pracovišti ve firmě Trumf prostřednictvím dotazníkového šetření.

Nejdříve Vás seznámím s firmou, se kterou jsem spolupracovala. Uvedu základní údaje, historii a profil firmy.

Hlavním cílem této praktické části bylo zjistit, zda se vyskytují konflikty mezi spolupracovníky ve firmě Trumf. Kromě hlavního cíle jsem si stanovila i několik vedlejších cílů a hypotéz. Data od respondentů budu vyhodnocovat pomocí grafů v MS Excelu. Získaná data poté porovnáám a zjistím, zda se mi dané hypotézy potvrdí či vyvrátí.

## 17. ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY

<i>Název firmy:</i>	<i>TRUMF International s.r.o.</i>
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
<i>IČ:</i>	25353284
<i>Sídlo:</i>	TRUMF International s.r.o. Kratochvílova 148/1, 750 02 Přerov
<i>Provozovna:</i>	TRUMF International s.r.o. Dolní Újezd 157, 751 23 Dolní Újezd
<i>Rok založení:</i>	1992
<i>Datum zápisu do Obchodního rejstříku:<sup>49</sup></i>	27. června 1996
<i>Základní kapitál:</i>	1 000 000 Kč
<i>Počet zaměstnanců:</i>	134 (86 mužů 48 žen)
<i>E-mail:</i>	trumf@trumf.cz
<i>www:</i>	<a href="http://www.trumf.cz">www.trumf.cz</a>
<i>Logo:</i>	 Obrázek 8 - Logo

Tabulka 1 - Základní údaje o firmě

<sup>49</sup> *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=trumf+international>



## 17.1 Historie firmy Trumf

V této podkapitole uvedu historii firmy Trumf, zejména kdy a jak vznikla.

Firma Trumf International s.r.o. je firma založená v České Republice, která vznikla v roce 1992, kdy navázala na šedesátiletou rodinnou tradici, jež se zabývala výrobou mastných a uzenářských výrobků. V roce 1995 byla firma uvedena na trh pod názvem TRUMF s vlastní řadou koření a směsí koření pro potravinářský průmysl.<sup>50</sup>

## 17.2 Profil firmy

Nyní je hlavním cílem společnosti vývoj, výroba a prodej koření, směsí koření, kořenících přípravků a ingrediencí pro potravinářství. Koření a směsí koření vyváží do několika zemí střední a východní Evropy a také do Asie. Hlavní vizí společnosti Trumf je vyrábět a dodávat na trh vysoce kvalitní a chutné koření a směsí koření a uspokojit tak vysokou škálu zákazníků.<sup>51</sup>

# 18. STANOVENÉ CÍLE

## 18.1 Hlavní cíl

Analýza konfliktních situací zaměstnanců ve firmě Trumf, jejich příčiny a zhodnocení.

- Hypotéza: Ve firmě Trumf se často vyskytuje konflikt mezi spolupracovníky.
- Operacionalizace: Nejméně 60 % konfliktních situací vzniká vždy mezi spolupracovníky (rozdílné názory na dané úkoly, rozdíly v motivech a cílech, aj., a také komunikace s vedením).

## 18.2 Vedlejší cíle

### 1) Zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni ve svém pracovním prostředí.

- Hypotéza: Většina zaměstnanců je na svém pracovišti spokojena.

---

<sup>50</sup> Srov. *Trumf* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.trumf.cz/>

<sup>51</sup> Tamtéž

- Operacionalizace: Minimálně 60 % zaměstnanců je na svém pracovišti spokojena.

**2) Zjistit zda se zaměstnanci shledávají na svém pracovišti s člověkem, který vyvolává konflikty.**

- Hypotéza: Většina zaměstnanců si myslí, že se na pracovišti nachází konfliktní spolupracovník.
- Operacionalizace: Minimálně 60 %, tedy těch co zvolí odpověď ano nebo spíše ano, nachází na pracovišti spolupracovníka, který je zdrojem konfliktu.

**3) Zjistit, jak často se s tímto zaměstnancem, který je považován za zdroj konfliktu dostávají do rozporu.**

- Hypotéza: Většina zaměstnanců se s tímto pracovníkem dostává do rozporu často.
- Operacionalizace: 60 % a více zaměstnanců se s tímto pracovníkem dostane do sporu minimálně jednou za týden.

**4) Zjistit, zda při konfliktních situacích vychází vedení vstříc.**

- Hypotéza: Ve většině konfliktních situací vychází vedení pracovníkům vstříc.
- Operacionalizace: Minimálně v 60 % případech při zvolení odpovědi ano nebo spíše ano, vychází vedení svým zaměstnancům vždy vstříc.

**5) Zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni za svou vykonanou práci (motivace, mzda, benefity, aj.)**

- Hypotéza: Zaměstnanci jsou dostatečně ohodnoceni za svou vykonanou práci.
- Operacionalizace: Alespoň 60 % zaměstnanců, tedy těch co zvolí odpověď ano nebo spíše ano, je dostatečně ohodnoceno za svůj výkon.

**6) Zjistit, zda komunikace mezi vedením a zaměstnanci funguje na dobré úrovni.**

- Hypotéza: Komunikace mezi vedením a zaměstnanci většinou funguje na dobré úrovni. (stanovení pravomocí, přesné zadání úkolů, apod.)
- Operacionalizace: Komunikace mezi zaměstnanci a vedením funguje vždy na 60 % a více, a to při zvolení odpovědi ano nebo spíše ano. Máme-li na mysli předávání pravomocí a jasně zadané úkoly vedením, ale také možnost zasahovat a rozhodovat o daných úkolech zaměstnanci.

**7) Zjistit, zda více konfliktních situací způsobují ženy či muži.**

- Hypotéza: Většinu konfliktních situací na pracovišti způsobují ženy.
- Operacionalizace: Z 60 % a více konfliktních situací způsobují vždy ženy.

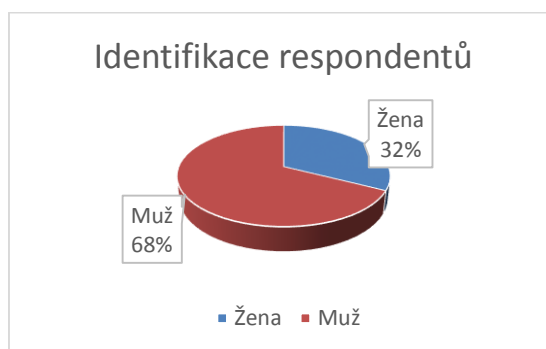
## 19. DOTAZNÍK

### 19.1 Sběr dat

Dotazník se skládá ze dvanácti otázek, přičemž první otázka je polouzavřená a ostatní otázky jsou uzavřené, v nichž respondenti budou moci uvádět pouze jednu odpověď. A to tu, která bude nejvíce odpovídat jejich názoru. Dotazník byl zpracován v MS Word 2013 a bude rozdán respondentům na papíře velikosti A4 přímo na pracovišti. Dotazník se skládá z úvodu, kde se respondentům představím a sdělím, že dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Na konci dotazníku respondentům poděkuji za vyplnění.

### 19.2 Návratnost dotazníků

Celkem bylo rozdáno 134 dotazníků. Vráceno bylo 85, ze kterých bylo možné použít k vyhodnocení pouze 77, z důvodu špatného nebo neúplného vyplnění. Mezi respondenty jejichž dotazník bylo možné použít je 25 žen a 52 mužů.

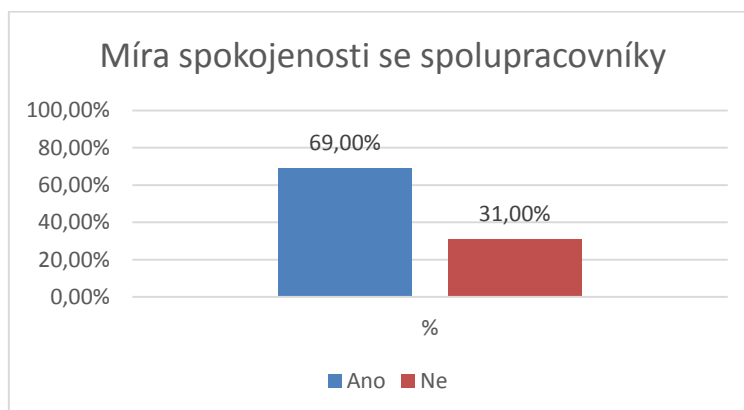


Graf 1- Identifikace respondentů (zdroj: autor)

### 19.3 Vyhodnocení dat

Získaná data od respondentů budu vyhodnocovat pomocí grafů v MS Excel 2013. Grafy řádně popíšu a zhodnotím, zda se mi dané hypotézy potvrdí či vyvrátí.

**Otázka č. 1 – Jste v současné době na vašem pracovišti spokojen se svými spolupracovníky?**

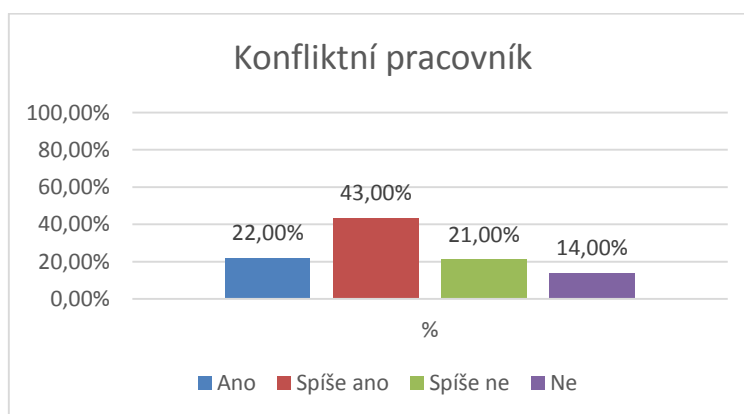


Graf 2 - Míra spokojenosti se spolupracovníky (zdroj: autor)

V grafu můžeme vidět, že 69 % (53) dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se svými spolupracovníky na pracovišti. Zbýlých 31 % (24) je nespokojeno. Respondenti měli v dotazníku u odpovědi „ne“ možnost vyjádřit se a uvést proč. Nejčteněji se v dotazníku objevovali odpovědi pomlouvání, a to v pěti případech. Další odpovědi byly různorodé, respondenti dále uváděli špatnou komunikaci mezi spolupracovníky, špatná atmosféra na pracovišti, povyšování pracovníků apod.

Cílem vedlejšího cíle č. 1 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svými spolupracovníky na pracovišti. Stanovená hypotéza zněla, že většina zaměstnanců, tedy minimálně 60 % a více je spokojena na svém pracovišti se svými kolegy. Zde se nám hypotéza potvrdila.

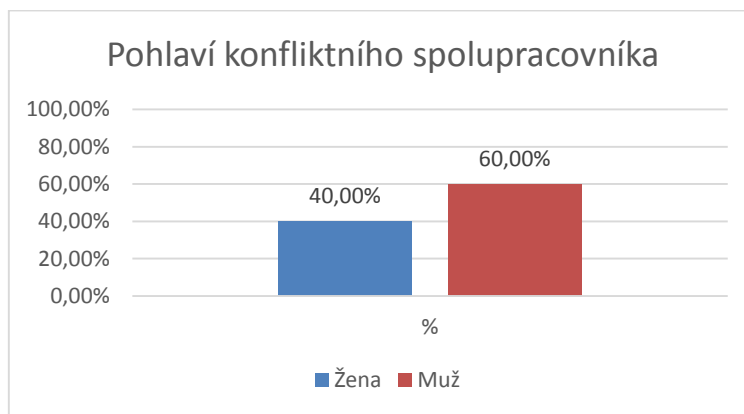
**Otázka č. 2 – Shledáváte na svém pracovišti kolegu/kolegyni, který je často zdrojem konfliktu?**



Graf 3 - Konfliktní pracovník (zdroj: autor)

V této otázce, kde jsem se respondentů ptala, zda se setkávají na svém pracovišti s konfliktním spolupracovníkem, 22 % (17) respondentů uvedlo ano a 43 % (33) spíše ano. Dále 21 % (16) respondentů uvedlo odpověď spíše ne a 14 % (11) uvedlo odpověď ne. Obecně lze tedy říci, že většina, tedy 65 % (50) respondentů se na svém pracovišti setkává se spolupracovníkem, který je zdrojem konfliktu. Zde jsem se snažila naplnit vedlejší cíl č. 2, jehož úkolem bylo zjistit, zda se zaměstnanci shledávají na svém pracovišti s člověkem, který vyvolává konflikty. Hypotéza zněla, že většina zaměstnanců shledává na pracovišti konfliktního spolupracovníka, a to v případě, že 60 % a více respondentů zvolí odpověď ano nebo spíše ano. Zde byla hypotéza potvrzena.

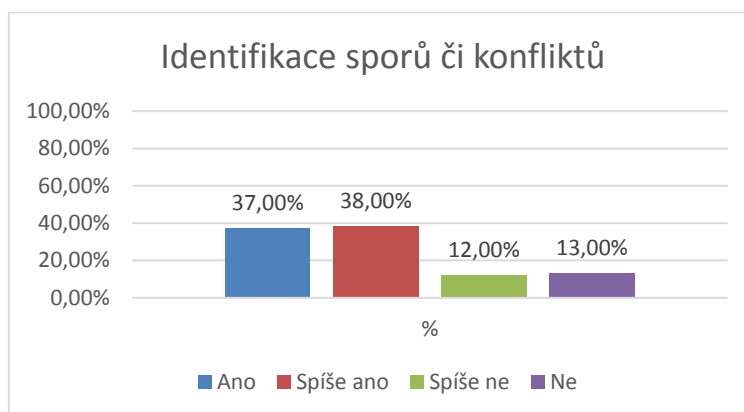
### Otázka č. 3 – Pokud ano, uveďte jeho pohlaví.



Graf 4 - Pohlaví konfliktního spolupracovníka (zdroj: autor)

Pokud respondenti v předchozí otázce č. 2 uvedli odpověď ano nebo spíše ano, navazuje na ni přímo otázka č. 3, kde jsem měla za úkol zjistit pohlaví konfliktního spolupracovníka, jež bývá označován jako zdroj konfliktu. Vzhledem ke stanovené hypotéze, jsou výsledky překvapující. Z grafu vyplývá, že celých 60 % (31) konfliktů mají na svědomí muži, ženy pouze 40 % (21). Avšak musíme brát ohled také na to, že ve společnosti, pracuje podstatně méně žen, než mužů. Tady jsem se snažila naplnit vedlejší cíl č. 7, jehož úkolem bylo zjistit, jestli konfliktní situace způsobují více ženy, nebo muži. Hypotéza zněla, že více konfliktních situací způsobují ženy a to z 60 % a více. Zde se nám hypotéza nepotvrdila.

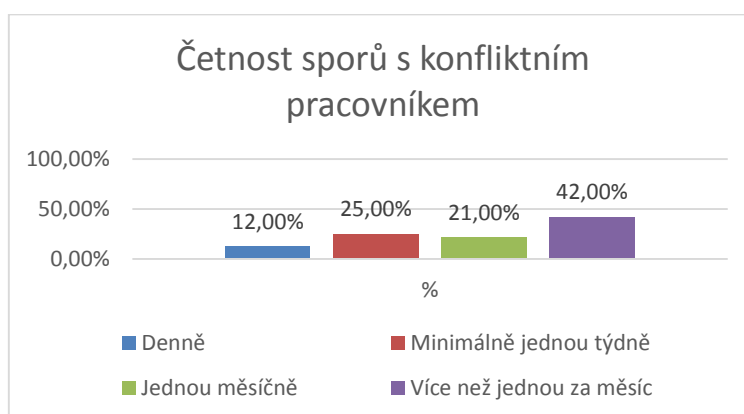
#### Otázka č. 4 – Měl/měla jste s tímto člověkem nějaký spor či konflikt?



Graf 5 - Identifikace sporů či konfliktů (zdroj: autor)

Otázka č. 4, jež má za úkol zjistit, zda měli zaměstnanci s konfliktním pracovníkem nějaký spor či konflikt, opět navazuje na otázku č. 2 a č. 3. Zde 37 % (19) respondentů odpovědělo ano a 38 % (20) odpovědělo spíše ano. To znamená, že valná většina respondentů, tj. 75 % (49) měla někdy spor s pracovníkem, který je považován za konfliktního. Pouhých 25 % (13) respondentů uvedlo, že spor s tímto pracovníkem nemělo. Tato otázka nám napomohla utvrdit vedlejší cíl č. 2.

#### Otázka č. 5 – Jestli se dostáváte s tímto spolupracovníkem do sporu, uveďte jak často.

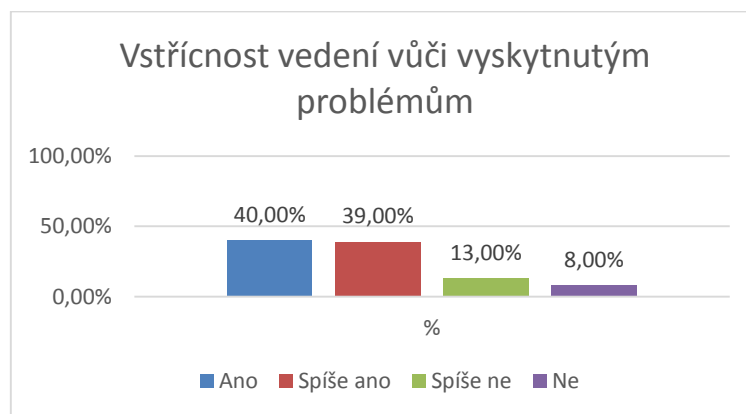


Graf 6 - Četnost sporů s konfliktním pracovníkem (zdroj: autor)

Pokud respondenti uvedli v předchozí otázce č. 4, že měli s konfliktním pracovníkem nějaký spor nebo konflikt, navazuje na ni otázka č. 5, kde zjišťují, jak často ke konfliktu s tímto pracovníkem dochází. Z grafu vyplývá, že 12 % (5) respondentů má s konfliktním pracovníkem nějaký spor denně, 25 % (11) respondentů

uvedlo minimálně jednou týdně a 21 % (9) respondentů uvedlo jednou měsíčně. Nejčteněji se zde vyskytovala odpověď více než jednou za měsíc. Tuto odpověď zvolilo celých 42 % (18) respondentů. Touto otázkou, jsem zjišťovala vedlejší cíl č. 3, který zněl: Jak často se zaměstnanci dostávají do sporu se spolupracovníkem, jež bývá považován za zdroj konfliktu. Hypotéza zněla, že většina zaměstnanců (60 % a více) se dostává do sporu s tímto spolupracovníkem často, a to minimálně jednou za týden. Zde se nám hypotéza nepotvrdila. Respondenti nejčteněji zvolili odpověď více než jednou za měsíc (42 %).

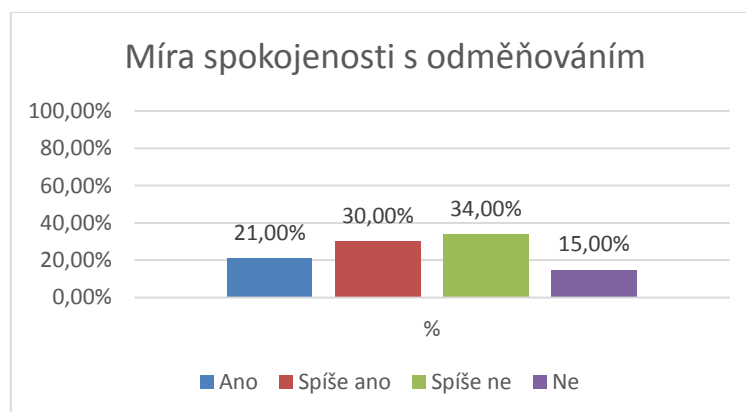
**Otázka č. 6 – Jestliže nastane na pracovišti problém (pracovní i osobní), vyjde Vám vedení vždy vstříc?**



Graf 7 - Vstřícnost vedení vůči vyskytnutým problémům (zdroj: autor)

Další otázkou jsem zjišťovala, jestli vedení společnosti vyjde zaměstnancům vstříc při výskytu nějakého problému. Odpověď ano zvolilo 40 % (31) respondentů, spíše ano zvolilo 39 % (30) respondentů. Lze říci, že na tuto otázku respondenti odpovídali velmi pozitivně. Celkem 79 % (61) respondentů je spokojeno se svým vedením při výskytu problému. Zbylých 21 % (16) respondentů je méně spokojeno nebo nespokojeno s přístupem vedení. Tady byl zjišťován vedlejší cíl č. 4, který měl za úkol zjistit, zda vychází vedení vstříc při výskytu konfliktů. Hypotéza zněla, že ve většině případech vychází vedení svým zaměstnancům vstříc, a to v minimálně 60 % a více v případě, že respondenti zvolí odpověď ano nebo spíše ano. Tato hypotéza se potvrdila.

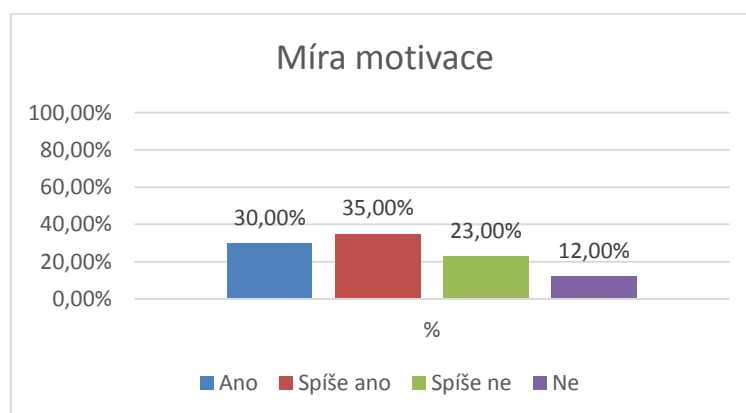
### Otázka č. 7 – Jste spokojen s odměňováním za svou vykonanou práci?



Graf 8 - Míra spokojenosti s odměňováním (zdroj: autor)

V grafu můžeme vidět, že na otázku zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním, respondenti odpovídali pozitivně i negativně téměř ve stejném poměru. Zcela spokojeno s odměňováním je 21 % (16) respondentů, spíše spokojeno je 30 % (23) respondentů. Méně spokojeno je 34 % (26) respondentů a nespokojeno 15 % (12). Obecně můžeme říci, že spokojeno s odměňováním je pouze 51 % respondentů. Tato otázka nám napomohla ke zjištění vedlejšího cíle č. 5, kde jsem zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním za vykonanou práci. Pro potvrzení hypotézy, že jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni, by muselo zvolit odpověď ano nebo spíše ano 60 % a více respondentů. V případě spokojenosti zaměstnanců s odměňováním se nám tato hypotéza nepotvrdila.

### Otázka č. 8 – Jste svým vedením motivováni? (k vyšším výkonům, odměny, aj.)

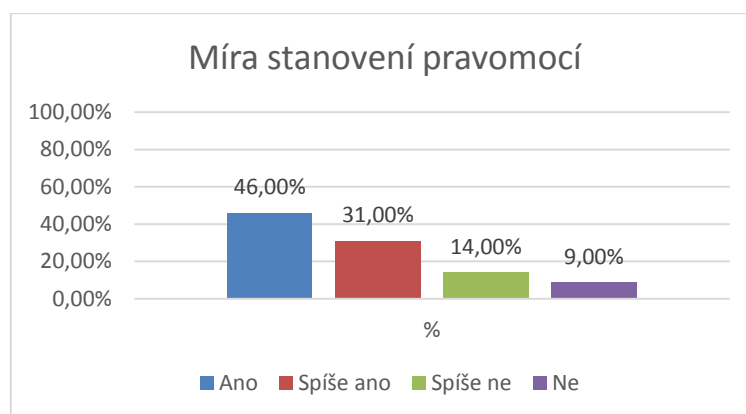


Graf 9 - Míra motivace (zdroj: autor)



Otázka č. 8, která byla položena respondentům se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci motivováni od svého vedení, např. k vyšším výkonům. Z uvedených dat z grafu vyplývá, že 30 % (23) respondentů uvedlo odpověď ano a 35 % (27) respondentů zvolilo odpověď spíše ano. Obecně můžeme říci, že 65 % (50) respondentů, což je nadpoloviční většina, uvádí, že je motivováno. Zbýlých 23 % (18) není zcela motivováno a 12 % (9) respondentů není vůbec motivováno. Tato otázka, také souvisí s vedlejším cílem č. 5, zde se však zjišťovalo, zda jsou zaměstnanci motivováni svým vedením. Hypotéza zní totožně, jako u předchozí otázky. Z hlediska míry motivace se nám hypotéza podařila potvrdit.

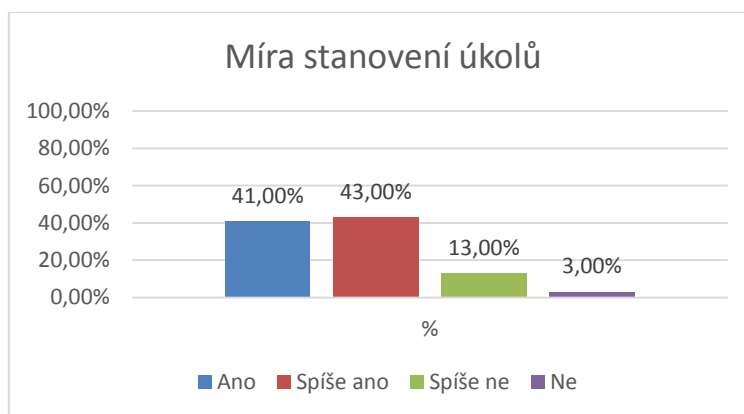
### Otázka č. 9 – Máte jasně stanovené pravomoci od svého vedení?



Graf 10 - Míra stanovení pravomocí (zdroj: autor)

V otázce č. 9 zaměstnanci odpovídali velmi překvapivě pozitivně. Zjišťovala jsem, zda mají zaměstnanci jasně stanovené pravomoce od svého vedení. Až 46 % (35) respondentů odpovědělo ano a 31 % (24) odpovědělo spíše ano. Celkově 77 % (59) respondentů uvedlo, že mají jasně stanovené pravomoce, což je téměř většina. Pouze 23 % (18) dotazovaných spíše nemá nebo vůbec nemá stanovené pravomoce. Otázkou č. 9 budu zjišťovat vedlejší cíl č. 6, kde bylo úkolem zjistit, zda komunikace mezi vedením a zaměstnanci funguje na dobré úrovni. Hypotéza byla stanovena, že komunikace funguje na dobré úrovni, a to v případě, že 60 % a více respondentů zvolí odpověď ano, nebo spíše ano. Zde jsme se zaměřili na pravomoce a hypotéza byla potvrzena.

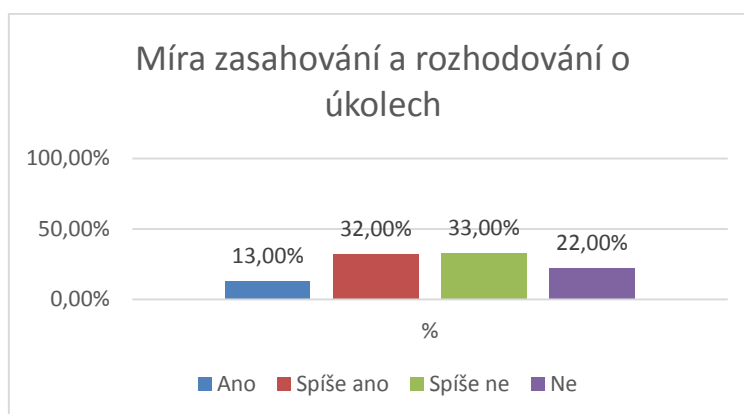
### Otázka č. 10 – Máte jasně stanovené úkoly od svého vedení?



Graf 11 - Míra stanovení úkolů (zdroj: autor)

Další otázkou č. 10 jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci jasně stanovené úkoly od svého vedení. Odpověď ano zvolilo 41 % (32) respondentů a odpověď spíše ano zvolilo až 43 % (33) respondentů. Celkem se vyjádřilo pozitivně až 84 % (65) respondentů. Komunikace vedení se zaměstnanci na základě zadání úkolů funguje ve společnosti na dobré úrovni. Svědčí o tom i to, že jen 13 % (10) respondentů uvedlo odpověď spíše ne a pouze 3 % (2) uvedlo odpověď ne. Tady opět zjišťujeme vedlejší cíl č. 6, ale zaměřujeme se na to, zda mají zaměstnanci jasně stanovené úkoly od vedení. Tady se nám hypotéza také potvrdila.

### Otázka č. 11 – Nechá Vás vedení zasahovat a rozhodovat o daných úkolech?



Graf 12 - Míra zasahování a rozhodování o úkolech (zdroj: autor)

Cílem poslední otázky bylo zjistit, zda nechá vedení své zaměstnance zasahovat a rozhodovat o daných úkolech. Jak již vyplývá z grafu, 33 % (25) respondentů

odpovědělo spíše ne a 22 % (17) respondentů odpovědělo ne. Celkově 55 % (42) respondentů uvedlo, že je vedení nenechá rozhodovat a zasahovat do daných úkolů. Tato zjištěná data nejsou příliš pozitivní a zaměstnanci touto nedůvěrou svých nadřízených mohou být demotivováni. Nejvíce zarážející je však zvolení možnosti ano, kterou uvedlo pouze 13 % (10) respondentů. Tady opět zjišťujeme vedlejší cíl č. 6. Zaměřili jsme na míru zasahování a rozhodování zaměstnanců o daných úkolech. Hypotéza, jak již bylo popsáno v otázce č. 9, zněla: komunikace funguje na dobré úrovni, a to v případě, že 60 % a více respondentů zvolí odpověď ano nebo spíše ano. Z hlediska míry zasahování a rozhodování o úkolech se nám hypotéza neověřila.

## 19.4 Shrnutí cílů a ověření hypotéz

**Hlavní cíl:** Analýza konfliktních situací zaměstnanců ve firmě Trumf, jejich příčiny a zhodnocení.

- Hypotéza: Ve firmě Trumf se často vyskytuje konflikt mezi spolupracovníky.

U hlavního cíle je hypotéza potvrzena. Vyplývá to z vedlejšího cíle č. 2, kde 65 % respondentů uvedlo, že se na svém pracovišti setkávají s člověkem vyvolávající konflikty. Avšak s tímto člověkem se dostávají do konfliktu pouze vícekrát než jednou za měsíc.

### Seznam potvrzených hypotéz

- Ve firmě Trumf se často vyskytuje konflikt mezi spolupracovníky.
- Většina zaměstnanců je na svém pracovišti spokojena.
- Většina zaměstnanců si myslí, že se na pracovišti nachází konfliktní spolupracovník.
- Ve většině konfliktních situací vychází vedení pracovníkům vstříc.
- Zaměstnanci jsou dostatečně ohodnoceni za svou vykonanou práci v rámci motivace.
- Komunikace mezi vedením a zaměstnanci většinou funguje na dobré úrovni z hlediska pravomocí.
- Komunikace mezi vedením a zaměstnanci většinou funguje na dobré úrovni z hlediska jasně stanovených úkolů.

## Seznam nepotvrzených hypotéz

- Většina zaměstnanců se s konfliktním pracovníkem dostává do rozporu často.
- Zaměstnanci jsou dostatečně ohodnoceni za svou vykonanou práci v rámci odměňování. (mzda)
- Komunikace mezi vedením a zaměstnanci většinou funguje na dobré úrovni z hlediska zasahování a rozhodování o daných úkolech.
- Většinu konfliktních situací na pracovišti způsobují ženy.

## 19.5 Návrhy a doporučení

Jelikož se ve firmě Trumf vyskytují konflikty mezi spolupracovníky, doporučila bych vedení firmy, aby se na tyto konflikty více zaměřila. Každý z pracovníků by měl znát zejména cíle firmy, které by měl brát na vědomí a snažit se je realizovat, dále mít stanovené pravomoce a jasně zadané úkoly. Očekává se, že pracovníci budou mezi sebou sdílet nové informace, bez postranních úmyslů. Najde-li se na pracovišti zaměstnanec, jež je často zdrojem konfliktu, měla by firma zvážit, zda je tento zaměstnanec pro firmu přínosný, či nikoliv. Dále bych firmě Trumf doporučila, aby pravidelně prostřednictvím svým zaměstnanců prováděla zpětnou vazbu. Jejímž účelem bude zjistit, jak zaměstnanci vnímají své nadřazené a co je potřeba do budoucna zlepšit.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konfliktní situace na pracovišti ve firmě Trumf.

Nejdříve jsem se však zabývala teoretickou částí, kde jsem vymezila pojem konflikt, s jakými typy konfliktů se můžeme setkat, jaké jsou nejčastější příčiny vzniku konfliktů a také samotným řešením konfliktů. Dále jsem se v teoretické části zabývala vnitrofiremní komunikací, která se vznikem konfliktu velmi úzce souvisí. Často je to způsob komunikace a vložené emoce, jež jsou zdrojem konfliktů. Vymezila jsem také cíle komunikace a formy mezilidské komunikace, jež jsou používány.

V praktické části jsem realizovala empirický výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Stanovila jsem si jeden hlavní cíl a několik vedlejších cílů. Hlavní cíl měl za úkol analyzovat konfliktní situace na pracovišti ve firmě Trumf. Hypotéza k tomuto cíli zněla, že ve firmě Trumf se na pracovišti často vyskytuje konflikt mezi spolupracovníky. Tato hypotéza byla potvrzena a cíl byl naplněn. Prostřednictvím stanovení vedlejších cílů a jejich hypotéz jsem zjistila, že většina zaměstnanců firmy Trumf je spokojena na svém pracovišti se svými spolupracovníky, ale zároveň 65 % respondentů uvedlo, že se na svém pracovišti shledávají se spolupracovníkem vyvolávající konflikty. S tímto konfliktním spolupracovníkem se dostávají do konfliktu pouze více než jednou za měsíc.

Dále jsem zjistila, že většina zaměstnanců je spokojena se stanovením pravomocí a se zadáním úkolů, které dostávají od svého vedení a také s mírou motivace. Poměrně negativně zaměstnanci reagovali na míru ohodnocení, kde více jak polovina je spíše nespokojena. Zaměřila jsem se také na to, do jaké míry mohou zaměstnanci zasahovat a rozhodovat o daných úkolech. Zde jen 45 % respondentů uvedlo, že může zasahovat a rozhodovat o daných úkolech. V posledním vedlejším cíli jsem se snažila zjistit, zda ve firmě způsobují konflikty více muži či ženy. Většina respondentů uvedlo, že více konfliktů způsobují muži. Může to však být způsobeno tím, že ve firmě Trumf pracuje daleko více mužů než žen.

Na závěr jsem poskytla firmě návrhy a doporučení, jež by měli vést k eliminaci konfliktů.

## ANOTACE

**Příjmení a jméno autora:** Niesnerová Andrea

**Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc

**Název práce v českém jazyce:** Konflikty a jejich řešení ve společnosti

**Název práce v anglickém jazyce:** Conflicts and solutions in the company

**Vedoucí práce:** Mgr. et Mgr. Martin Zielina

**Počet stran:** 52

**Počet příloh:** 1

**Rok obhajoby:** 2014

**Klíčová slova v českém jazyce:** konflikt, řešení konfliktů, konfliktní pracovník, vnitropodniková komunikace

**Klíčová slova v anglickém jazyce:** conflict, resolving conflicts, conflicting worker, internal communication

Bakalářská práce se zabývá konfliktními situacemi na pracovišti. Skládá se z části teoretické, kde budu vycházet z odborné literatury, a z části praktické, kde provedu empirický výzkum. Cílem bakalářské práce je provést analýzu konfliktních situací v konkrétní společnosti. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož úkolem je zjistit, které konflikty se na pracovišti vyskytují nejčastěji.

The bachelor thesis deals with conflict situations in the workplace. It consists of a theoretical part where I come from literature, and the practical part, where we carry out empirical research. Aim of this work is to analyze conflict situations in a particular society. Part of the thesis is a survey, whose task is to determine which conflicts occur most frequently in the workplace.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Bibliografické zdroje

BASU, Andreas a FAUST, Liane. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. 104 s. ISBN 978-80-247-5032-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4016-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 132 s. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Internetové zdroje:**

*ABZ slovník cizích slov* [online]. 2005-2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

*Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=trumf+international>

*Strategie: Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce* [online]. 9.1.2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>

*Trumf* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.trumf.cz/>



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK, PŘÍLOH

## Obrázky

Obrázek 1 - Křivka konfliktu.....	8
Obrázek 2 - Typy konfliktů .....	10
Obrázek 3 - Rozdíl mezi spory a problémy .....	12
Obrázek 4 - Příčiny konfliktů .....	15
Obrázek 5 - Metodické menu řešení konfliktů .....	19
Obrázek 6 - Postup řešení problému.....	20
Obrázek 7 - Postup řešení sporů .....	21
Obrázek 8 - Logo .....	32

## Grafy

Graf 1- Identifikace respondentů .....	35
Graf 2 - Míra spokojenosti se spolupracovníky.....	36
Graf 3 - Konfliktní pracovník .....	36
Graf 4 - Pohlaví konfliktního spolupracovníka .....	37
Graf 5 - Identifikace sporů či konfliktů .....	38
Graf 6 - Četnost sporů s konfliktním pracovníkem .....	38
Graf 7 - Vstřícnost vedení vůči vyskytnutým problémům .....	39
Graf 8 - Míra spokojenosti s odměňováním .....	40
Graf 9 - Míra motivace .....	40
Graf 10 - Míra stanovení pravomocí.....	41
Graf 11 - Míra stanovení úkolů.....	42
Graf 12 - Míra zasahování a rozhodování o úkolech.....	42

## Tabulky

Tabulka 1 - Základní údaje o firmě .....	32
--	----

## Přílohy

Příloha 1 - Dotazník.....	50
---------------------------	----

# PŘÍLOHA 1

## Dotazník – konfliktní situace na pracovišti

Dobrý den, jsem studentka Moravské vysoké školy v Olomouci a chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká konfliktních situací na pracovišti.

Tento dotazník je zcela anonymní a dosažené výsledky budou sloužit pouze za účelem zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Andrea Niesnerová

Zaškrtněte odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru.

### **1. Jste v současné době na vašem pracovišti spokojen se svými spolupracovníky?**

- Ano
- Ne, uveďte proč .....

### **2. Shledáváte na svém pracovišti kolegu/kolegyni, který je často zdrojem konfliktu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

### **3. Pokud ano, uveďte jeho pohlaví.**

- Žena
- Muž

### **4. Měl/měla jste s tímto člověkem nějaký spor či konflikt?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

### **5. Jestli se dostáváte s tímto spolupracovníkem do sporu, uveďte jak často.**

- Denně
- Minimálně jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Více než jedenkrát za měsíc

**6. Jestliže nastane na pracovišti problém (pracovní i osobní), vyjde Vám vedení vždy vstříc?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**7. Jste spokojen s odměňováním za svou vykonanou práci? (mzda, benefity, aj.)**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**8. Jste svým vedením motivováni? (k vyšším výkonům, odměny, aj.)**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9. Máte jasně stanovené pravomoci od svého vedení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10. Máte jasně stanovené úkoly od svého vedení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Nechá Vás vedení zasahovat a rozhodovat o daných úkolech? (důvěra)**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

Děkuji za vyplnění dotazníku.