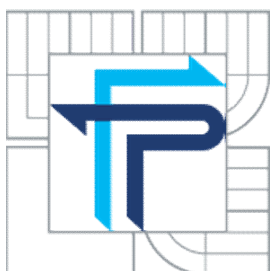




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ VE FIRMĚ L'EBAV s.r.o. SOLVING CONFLICT IN THE COMPANY L'EBAV s.r.o.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. KATEŘINA KEJVALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kateřina Kejvalová

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Šeditel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řešení konfliktů ve firmě LEBAV s.r.o.

v anglickém jazyce:

Solving Conflict in the Company LEBAV s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- LÁKRT, M. Konflikty v řízení a řešení konfliktu. 2000.182s.ISBN 80-85943-81-6.
FEHLAU, E. Konflikty v práci. 2003.234 s. ISBN 80-247-0533-8.
KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
MCGILL, A. M. řešení konfliktu.1996.103s. ISBN 80-7169-136-4.
PLAMÍNEK, J. řešení konfliktu a umění rozhodovat. 1994.198 s.ISBN 80-8574-414-4.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan

V Brně dne 7. 2. 2009

Abstrakt

Diplomová práce řeší řešení konfliktů zaměstnanců ve firmě LEBAV s.r.o. je zaměřena na příchod nových mladých lidí do již zavedené firmy. Jedná se o rodinné podnikání majitelů firmy, kdy došlo k zaměstnání dcery jednoho majitele a syna druhého majitele. Do této doby byla firma, ač na malé neshody, dokonale funkční. V momentě nástupu nových zaměstnanců došlo k rozporům vzniklým v důsledku špatné komunikace mezi jednotlivými rodinami.

Abstrakt

The thesis "Solving Conflict in the Company LEBAV s.r.o." is focused on the arrival of new young people to have been run company. This is a family company owners, when the employment of one owner's daughter and second son of the owner. By this time the company was, except for small differences, perfectly functional. At the time of the advent of new employees were inconsistencies resulting from poor communication between the families.

Klíčová slova

malý podnik, podnikatelské vztahy, zaměstnanec, konflikt, komunikace, řešení, charakteristika osob, organizace práce

Keywords

small business, relationships, employee, conflict, communication, solutions, characteristic of people, work organization

Bibliografická citace mé práce

KEJVALOVÁ, K. *Řešení konfliktů ve firmě LEBAV s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská, 2010. 103 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Řešení konfliktů ve firmě LEBAV s.r.o.* vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 28. května 2010

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými napomohl k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě LEBAV s.r.o. za poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce.....	11
1 TEORETICKÁ LÁST.....	12
1.1 Práce v malých podnicích	13
1.1.1 Definice malého podniku.....	13
1.1.2 Personální politika v malém podniku	13
1.1.3 Personální specifika malého podniku	14
1.1.4 Personální strategie	16
1.1.5 Zaměstnávání příbuzných a známých.....	17
1.1.6 Pracovní vztahy v malém podniku.....	19
1.2 Konflikt	21
1.2.1 Definice konfliktu	21
1.2.2 Druhy konfliktů.....	22
1.2.3 Příčiny konfliktů	24
1.2.4 Fáze konfliktu	26
1.2.5 Řešení konfliktu.....	29
1.2.6 Jak předcházet konfliktu	30
1.2.7 Asertivita.....	31
1.2.8 Konflikt jako příznivý mechanismus.....	33
1.3 Psychologie	34
1.3.1 Základní východiska	34
1.3.2 Metody pro zjišťování vlastností pracovníků.....	37
1.3.3 Typologie osobnosti.....	38
1.4 Závěr teoretické části	44
2 PRAKTICKÁ LÁST	45
2.1 Popis společnosti.....	45
2.1.1 Základní údaje.....	45
2.1.2 Vývoj společnosti	45
2.1.3 Charakteristika společnosti	46
2.1.4 Organizační struktura.....	46
2.1.5 Předmět podnikání	47
2.1.6 Analýza konkurence	47
2.2 Popis předmětu zkoumání.....	49
2.3 Přehled metod, které budou použity.....	50
2.3.1 Metoda pomocí rozhovorů a pozorování	50
2.3.2 Dotazníková metoda	50
2.3.3 Vymezení oblasti zkoumání.....	50
2.4 Vyhodnocení dotazníku	51
2.5 Vyhodnocení testu temperamentu.....	65
2.5.1 Jan Balga a Jan Lech	65
2.5.2 Nicol Balgová	66
2.5.3 Petr Lech.....	67
2.6 Podrobný popis příčin vzniku konfliktu.....	68
2.6.1 Přechod do majitelů.....	68
2.6.2 Vytváření skupin.....	68

2.6.3	Komunikace	69
2.6.4	Povahové vlastnosti zainteresovaných zaměstnanců	70
2.6.5	Nevyřešené konflikty	71
3	NÁVRH ŠEŤENÍ	72
3.1	Možnosti řešení dané problematiky	72
3.2	ŠeŤení současněho stavu ve společnosti	72
3.2.1	Rozdělení společnosti na dvě oddělení	73
3.2.2	Vytvoření nověho pracovního	76
3.2.3	Komunikace mezi jednotlivými odděleními	76
3.2.4	Doplňování základních tš kroků pro zlepšení pracovního prostředí	81
3.3	Posouzení míry nepřesnosti a její eliminace	82
	ZÁVĚR	84
	Seznam literatury	85
	Seznam elektronických zdrojů	86
	Seznam tabulek a obrázků	87
	Přiloha A ť dotazník pro všechny zaměstnance	88
	Přiloha B ť test osobnosti	97

Úvod

Vinařství LEBAV s.r.o. je dobré ve svém oboru díky kvalitě jejich produkce. V současné době firma přijala dva nové pracovníky, a to každý z majitelů své dílně. Do té doby byla funkce majitelů a zaměstnanců rozdělena. Ovšem příchodem nových mladých lidí došlo ve firmě k reorganizaci a postupnému úpadku. Po pěti letech od přijetí nových zaměstnanců si firma nedokázala vytvořit organizační strukturu a pomalu začala krachovat. Proto jsem byla požádána, abych jim v rámci diplomové práce vyhotovila organizační strukturu tak, aby práce ve firmě byla co nejefektivnější.

Adaptace se dohromady je záležitost, zůstat spolu je pokrok a pracovat společně je úspěch.

Henry Ford

Cíl práce

Příchodem nových zaměstnanců došlo ke kolapsu komunikačních kanálů a je nutno dát je dohromady dříve než dojde ke krachu celé firmy. Cílem práce je vytvoření takových funkcí pro jednotlivé pracovníky, které by byli přínosem pro celou firmu a její další vývoj. Je nutno analyzovat situaci ve firmě a stanovit jednotlivé funkce, které jsou nezbytné pro chod společnosti a přidat k nim jednotlivé pracovníky.

Dalším problémem, který nastal v analyzované firmě jsou průběženské vztahy nových a stávajících zaměstnanců. Jedná se o problém, který je těžko řešitelný. Jak sami jistě víte, je obtížné vyhodit zaměstnance a ještě obtížnější je vyhodit zaměstnance, který je součástí našeho průběžného. Je to problém, který je pro rozvoj firmy zásadní a nezbytný vyřešit dříve, než bude pozdě.

Přínosem práce je zmapování současné situace na pracovišti, poukázání na jednotlivé pracovní i komunikační problémy, nastínění možností jejich řešení a poukázání na možnosti dalšího rozvoje společnosti.

Samotný průběh výzkumu je nepochybně možnou platformou, umožňující zaměstnancům i vedoucím pracovníkům zamyslet se nad stávající situací v organizaci, pomoc jim objevit slabá místa i místa pro zlepšení a poskytnout návod k řešení krizových situací a neshod na pracovišti.

1 TEORETICKÁ LÁST

Teoretická l  st se skládá ze t  ch témat, kdy v prvním tématu popíjí co je mal   podnik, jak   m   charakteristick   vlastnosti a jak se li   od středních a velkých podnik  . Druh   téma a to hlavn  , nese název konflikt. O konfliktu bylo napsáno spousta literatury a jist   všechny pou  ln   a zaj  mav  . J   z těchto zdrojů vyberu jen ty, co se týkají konkr  tn   analyzovan   spole  nosti tak, abych nastínila, co bude p  edm  tem zkoumání, kterých oblastí v rámci konfliktu se dotknu a nast  n  m teoretick   způsoby   e  n  . T  t   téma bude jen okrajov  , ale i tak bude mít pro   l  ely anal  zy spole  nosti význam. Jedná se o konflikt l  ty  lid  , a abych lépe pochopila p    inu konfliktu, budu muset zainteresovan   osoby analyzovat i z pohledu psychologie, kter   mi pomůže určit chování jednotlivých osob v různých situacích, pěšiny jejich jednání a možnosti eliminování konfliktu.

1.1 Práce v malých podnicích

1.1.1 Definice malého podniku

Jak sami jistě všichni víme, stanovit univerzální definici je velice obtížné. Každý jedinec má svůj pohled na jednotlivé věci kolem sebe. O to obtížnější je stanovit definici, která se týká odlišení malého podniku od středního a velkého. I názory jednotlivých autorů se liší a při definování malého podniku hrají značnou roli i národní zvyklosti a tradice.

Je tedy možné, že se setkáme s definicí založenou na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích, definicemi založenými na tom, zda je podnik orientovaný na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh, apod. Všechny se definice skládá z kombinace jednotlivých hledisek a pro různá odvětví se používají různé definice.¹

Vzhledem k tématu diplomové práce, budeme za malý podnik považovat podnik, který nezaměstnává specializovaného personalistu a tuto funkci zastává majitel, který v některých případech přenáší své pravomoci na podřízeného pracovníka.

1.1.2 Personální politika v malém podniku

V malém podniku je velmi důležité, aby měla promyšlenou a správnou koncepci personální činnosti a personální práce. Předpokladem je stanovení určitých pravidel, jimiž se bude řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem přímo či nepřímo týká pracovníků a práce. Tato pravidla mohou mít všeobecnou platnost, ale mohou být i dílčí a týkat se jednotlivých personálních činností. V každém případě je však s touto pravidly tvořícími personální politiku malého podniku nezbytně nutné seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování.

¹ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 13.

V podnicích, kde se všichni vzájemně znají a dochází zde ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem podniku či vedením a kde základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, je bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela otevřená, aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít dopad na jejich postavení.

V malých podnicích je proto důležité používat specifický styl řízení lidí, který spočívá ve vedení lidí, v participaci pracovníků na rozhodování, v intenzivní komunikaci mezi majitelem či vedením podniku a pracovníky, v oboustranném toku informací.²

1.1.3 Personální specifika malého podniku

Některým se může zdát, že personální práce v malém podniku je snadná a nízké nekomplikovaná, ale opak je pravdou. Je totiž důležité věnovat pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sebraného podnikového týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí, protože na tom v mnohem více záleží, než je tomu u podniků velkých, závisí úspěch, prosperita a perspektivní rozvoj malého podniku.³

Přehled jednotlivých specifíků:

- Plánování potřeby pracovníků již počítá s flexibilitou a širším kvalifikačním profilem pracovní síly. Tedy pracovníci, kteří v rámci své odbornosti mají co nejširší znalosti a dovednosti, jsou bez většího problému schopni vykonávat práci na různých více či méně příbuzných místech, jsou pružní a schopni zvládat nové úkoly a osvojovat si nové znalosti a dovednosti.
- Pokrytí potřeby dodatečných pracovníků již malý podnik obtížně hledá rezervy ve využívání pracovníků, je pro něj méně snadné nahrazovat lidskou práci stroji či produktivnějšími technologiemi, má tedy menší možnost vyjít mezi svými pracovníky někoho pro plnění dodatečných pracovních úkolů.

² KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 23.

³ Tamtéž s. 27.

- Vytvášení pracovních úkolů pro malý podnik je obtížné vytvořit popis pracovních úkolů pro jednotlivá pracovní místa i pro jednotlivé pracovníky. Potřeba pružnosti se při malém počtu pracovníků promítá i do lastových změn pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i do lastových změn podnikové struktury pracovních míst.
- Získávání pracovníků není získávání pracovníků je nákladné a spousta malých podniků si nemůže efektivní získávání zaměstnanců dovolit. Další nevýhodou je, že potřebují pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek a nemohou nabízet srovnatelné výhody, jako velké podniky.
- Výběr pracovníků není výběr pracovníků v malém podniku v míře větší než kdekoli jinde rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a schopnosti konkurence podniku, může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů v malém podnikovém týmu.
- Hodnocení pracovníků není usnadňuje neustálý kontakt mezi šéfci a výkonnými pracovníky i snadnější pozorování a kontrolu pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. V malém podniku je obtížné sdělit hodnocenému pracovníkovi, že podává neuspokojivý výkon, a citlivě a s taktem zvažovat opatření směřující ke zlepšení jeho výkonu.
- Rozmísťování pracovníků není je nástrojem optimálního spojování jedince s pracovními úkoly, nástrojem optimálního využívaní pracovních schopností pracovníků, nástrojem personálního rozvoje pracovníků a v neposlední řadě i určitou formou odměny a trestu. Rozmísťování pracovníků v malých podnicích má spíše podobu přidělování pracovních úkolů mezi pracovníky, aniž by se při tom měnilo jejich pracovní zařazení.
- Odměňování není je v malých podnicích velice citlivý problém. Tím, že se lidé znají a mají přehled o výkonu a pracovním chování svých spolupracovníků, odhalí snadno i jakoukoliv nespravedlnost. Zejména citlivé je to v podniku, kde majitel zaměstnává své rodinné příslušníky i příbuzné.

- Vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších zdrojů růstu produktivity práce, jedním z nejdůležitějších faktorů kvantitativní i kvalitativní stránky pracovního výkonu.
- Pracovní vztahy v malý podnik musí věnovat mimořádnou pozornost vytváření zdravých pracovních a mezilidských vztahů, formování týmů z lidí, kteří si vzájemně rozumí a snáží se, vytváření důvěry mezi vedením a pracovníky a odbourávání možných sociálních překážek mezi pracovníky v různých pracovních funkcích, na různých úrovních řízení.
- Péče o pracovníky v zde má malý podnik konkurenční výhodu, protože může individualizovat péči o pracovníka podle momentální situace a potřeby. Může nabízet pružnou pracovní dobu a pracovní režim.⁴

1.1.4 Personální strategie

Dalo by se říci, že v malém podniku není strategie tak důležitá. Vždyť v oběma malých podniků razí heslo „Ať jak bylo, tak bude.“ V malém podniku jde především o co nejrychlejší ziskovost a už se tak nedbá na rozvoj a stabilitu. Majitelé by se měli zabývat šetřením dlouhodobé perspektivy tak, aby se stal podnik silný a konkurenceschopný. Personální strategie se ve vědecké literatuře objasňuje pomocí posloupnosti strategických otázek, které je třeba v průběhu strategických úvah šetřit.

Jedná se především o otázky:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přejde hrát na trhu?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí podnik čelit?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout?⁵

⁴ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 28-33.

⁵ Též s. 25.

Personální strategie přispívá k naplnění cílů a plánů podniku. Z toho vyplývá, že nejen střední a velké podniky musí mít personální strategii, ale je to důležité i pro malé podniky.

1.1.5 Zaměstnávání příbuzných a známých

V malých podnicích dochází ve větší míře k zaměstnávání příbuzných, přátel a známých. Při vzniku podniku se zaměstnanecký kolektiv skládá převážně z příbuzných a známých. Majitelé si naivně myslí, že práce s příbuznými a známými, kteří k němu mají vztah, je jednodušší.

Výlet několika problémů:

- Problém výběru u příbuzných a známých obvykle nebývá problém prověřování, zdali se na konkrétní pracovní místo hodí. Je to především dané tím, že zaměstnavatel nechce vypadat nedůvěryhodně. To může ve výsledku způsobit, že přijme zaměstnance, který se na danou pozici vůbec nehodí a spíše způsobí podniku problémy, než aby byl přínosem.
- Rozmísťování pracovníků u příbuzných a známých budou na výšších pracovních pozicích, než pracovníci ostatní. I přesto, že jiní pracovníci mají vyšší kvalifikaci a lépe by se na danou pozici hodili. To ovšem brzdí rozvoj podniku a majitelé by se proto měli vyvarovat upřednostňování příbuzných a známých.
- Propouštění pracovníků u příbuzných a známých je v malém podniku nepředstavitelný problém. Jak sami jistě víte, propustit zaměstnance, ke kterému nemáme žádný vztah je mnohem jednodušší, než propustit příbuzného nebo známého. Lím déle majitel otálí s propouštěním nevhodného pracovníka, tím více se zhoršuje pracovní prostředí na pracovišti a má to negativní dopad na pracovní morálku a celý podnik.

- Hodnocení a odměňování v malých podnicích jde o velmi citlivou problematiku. Je nutné hodnotit všechny pracovníky stejně a omezit jakékoliv pochybnosti o hodnocení příbuzných a známých. Měli by být jasné stanovené pravidla, podle kterých se zaměstnanci hodnotí a odměňují. Otevřený tok informací je zde na místě⁶

Zásady při zaměstnávání příbuzných a známých:

- Je třeba již od začátku formovat podnik z úhledu pracovníků, než jsou příbuzní a známí, a snažit se potlačovat nepříjemný vliv příbuzných v podniku.
- Je nezbytné získávat a vybírat příbuzné a známé podle stejných kritérií, jaké uplatňujeme u ostatních uchazečů.
- Snažit se, aby nevznikly skutečné nebo domnělé příhrady mezi skupinou přátel majitele a dalšími pracovníky.
- Obsazovat funkce v podniku pouze na základě schopností a nepřehlížet k osobním vztahům, nezvýhodňovat příbuzné a známé při funkčním postupu, nepřidělovat jim soustavně lepší a lépe placenou práci.
- Neprivilegovat příbuzné a známé v žádném ohledu, hodnotit je a odměňovat podle stejných kritérií jako kteréhokoliv jiného pracovníka.
- Nedovolit jim, aby osvojovali více pravomocí, než odpovídá jejich pracovní funkci.
- Nenechat se jimi nepříjemně ovlivňovat ve svých rozhodnutích.
- Otevřeně hlásat a při každé příležitosti demonstrovat politiku stejného postupu ke všem pracovníkům.
- Příbuzenský vztah nesmí být kritériem pro žádné personální rozhodnutí.⁷

⁶ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 165-168.

⁷ Tamtéž s. 168.

1.1.6 Pracovní vztahy v malém podniku

Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Pracovníci se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke splňování individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v podniku ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní prostředí, v němž se nesnadno předsedává a plánuje, v němž se obtížně plní vytýčené cíle a v němž se často vyskytují konflikty, stížnosti, stávky, porušování káznového druhu, nedůvěra mezi zaměstnanci a vedením a další negativní a kontraproduktivní jevy. Z uvedených důvodů je v životním zájmu malého podniku vnovat pracovním vztahům mimořádnou pozornost a soustavně se snažit o jejich zlepšování a harmonizaci.⁸

Zdroje konfliktu:

- V osobnosti a sociálním chování jednotlivců. Někteří lidé mají sklon vytvářet problémy všude, kamkoliv vstoupí. Jsou nesnášliví, agresivní, zasévají nesváry, nerespektují zákony, podnikové zásady ani pravidla slušnosti, obtěžují ostatní pracovníky svými způsoby a návyky, parazitují na práci jiných, jsou nedbalí, líní atd. Ztroskotává-li snaha o jejich usmíření, je nejlepším řešením je propustit.
- V nedorozumění. K nedorozumění dochází v důsledku špatné informovanosti, nepochopení zadaného úkolu nebo v nedostatečné kvalifikaci pracovníka. Nápravou mohou být vzdělávací programy a vzájemné konzultace.
- V nedostatecích personální práce. Jedná se především o nevhodný výběr pracovníka nebo zařazení pracovníka na nevhodné místo. Dále se jedná o nedostatky při hodnocení a odměňování pracovníků.

⁸ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 178.

- Ve způsobu formování pracovních skupin. Ve většině případů se skupiny formují podle kvalifikace a zanedbává se vliv charakteristik jednotlivých osob. Mnohdy se stane, že tito lidé nejsou schopni vzájemně spolupracovat a snájet se. Proto je třeba pečlivě formovat pracovní skupiny, aby i z hlediska povahových vlastností mohli mezi sebou vytvořit pozitivní mezilidské a pracovní vztahy, a tím i přátelské pracovní prostředí.
- V umístění pracovníků a pracovních podmínkách. To může být způsobené buď izolovaností pracovníka, nebo naopak ztrátou soukromí a klidu při práci. Dále nepohodou na pracovišti, neútulným a stísněným prostorem, stresovým prostředím a nevhodným rozmístěním pracovních pomůcek. To vše má vliv na náladu a rozpoložení člověka a následně to může vyvolat konfliktní chování.⁹

⁹ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 179-181.

1.2 Konflikt

1.2.1 Definice konfliktu

V průběhu života se setkáváme s různými situacemi, mezi nimi patří i konfliktní, které ovlivňují celý náš život. S nejvíce konfliktních situací přijdeme do styku doma a na pracovišti. Každé rozhodování o dalším vývoji je doprovázeno konfliktem. Konflikty mezi lidmi jsou způsobené rozdílnými názory, cíly, plány, znalostmi a zkušenostmi.

Snad každý se aspoň jednou v životě setkal se slovem konflikt a jistě by dokázal vytvořit svojí vlastní definici tohoto slova. Slovo konflikt je latinského původu od slova conflictus, znamená srážku. Má předponu con, znamenající spolu, s čím, a kořen odvozený od slovesa fligo, znamenající udeřit, uhodit, odvozeno pak někoho čím zasáhnout. Jak nám předpona naznačuje, jedná se o situaci, které se účastní dvě a více osob. Lze to tedy chápat jako vzájemné stětnutí nebo vzájemné zasahování.

Klasickou definici konfliktu podává Morton Deutsch. Konflikt charakterizuje jako situaci, v níž nastávají nekompatibilní aktivity. Je to aktivita, která je nekompatibilní s jinou, brání, znesnadňuje, způsobuje obtíže, zraňuje nebo jiným způsobem ji činí méně užitečnou. Známa učebnice sociální psychologie organizací autorů Katze a Kahna posuzuje konflikt jako kolizi aktivit: Dva systémy (osoby, skupiny, organizace, státy) jsou v konfliktu tehdy, pokud se nacházejí v takové interakci, v níž akce jedné mají tendenci bránit nebo vynucovat určitý výsledek proti odporu druhého.¹⁰

¹⁰ L'AKRT, M., Konflikty v životě a řešení konfliktů, s. 11.

1.2.2 Druhy konfliktů

1.2.2.1 Dle účelnosti

Mobilizující konflikty mají pozitivní vliv. V praxi vedou k rozvoji a zkvalitnění práce. Jedná se o prosazování nových pracovních metod, výběr materiálů, technologie, dodavatelů nebo o novou organizaci pracoviště. Každý zaměstnanec či pracovní skupina má svůj názor a při vzájemné komunikaci může dojít k určité výměně názorů. Pozitivní řešení pak závisí na schopnosti vedoucího manažera, jeho rozhledu, odborných znalostech, vlivu na spolupracovníky a všeobecné důvěře i autoritě. Bezesporu se musí na takový konflikt dobře připravit, vést předchozí porady se svými kompetentními spolupracovníky a samotné konfliktní jednání vést klidně a věcně bez osobních emocí, v souladu s nezbytnými psychologickými předpoklady vedoucího pracovníka. Pro tyto konflikty je charakteristické jejich krátkodobost. Problém je nutno vyřešit pokud možno brzo a hádná strana by neměla odcházet z jednání s pocitem porážky nebo špatného konečného řešení. Rovněž jednotlivé názory opozičních stran by měly být v závěrečném řešení alespoň částečně zohledněny.¹¹

Konflikty destruktivní mají negativní vliv. V některých případech může dojít k tomu, že mobilizující konflikt přeroste v konflikt destruktivní, není-li zavčas a hlavně úspěšně vyřešen. Má vliv na sociální klima, nevede k řešení problémů a věcnou vzniká na základě osobních konfliktů jak jednotlivců, tak skupin. Komunikace mezi jednotlivými skupinami nerespektuje hádná pravidla, vše je dobré k pokošení druhého a domnělé výhře. Úkolem managementu je co nejrychlejší jejich likvidace při použití veškerých dostupných pravomocí, i za cenu dočasné nevýhodnosti pro provoz pracoviště.¹²

Destruktivní konflikty se řeší obtížněji než mobilizující konflikty, u nichž tím, že destruktivní konflikty jsou ovlivněny negativními poměry na pracovišti. Především jde o špatné mezilidské vztahy, nespokojenost zaměstnanců, pocit nespravedlnosti, neodbornost managementu z pohledu hodnocení a odměňování zaměstnanců. To vše vede ke vzniku konfliktu u konfliktních osob, kterými jsou neurotici, hysterici, labilní,

¹¹ PERSONALL [online] Citováno 10. listopadu 2009. Dostupné na [www: <http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>](http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html)

¹² PERSONALL [online] Citováno 10. listopadu 2009. Dostupné na [www: <http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>](http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html)

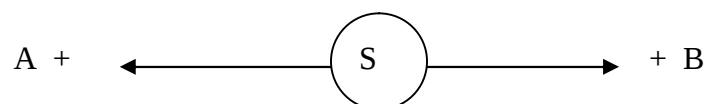
náladoví a vztahovální jedinci, agresivní, dominantní jedinci a egocentrickí, nevyrovnaní, disharmoničtí a psychopatičtí jedinci.

1.2.2.2 Dle Štěpáně

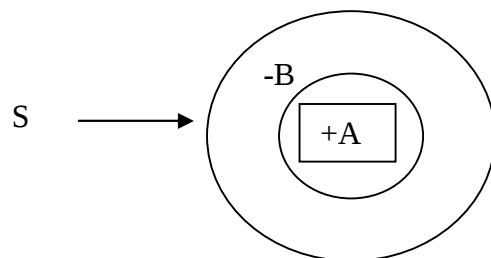
Vnitřní konflikty - (intrapersonální), se odehrávají v osobnosti pracovníka. Jedná se o střet kladných hodnot (apetence) a záporných hodnot (averze). Nejběžnější je střet dvou kladných hodnot a taky jde o nejméně závažné střetnutí (apetence-apetence), nastává tehdy, kdy se jednatel rozhoduje mezi několika přiznivými variantami a vybírá si tu, která je pro něho nejvýhodnější. Další situací je střet pozitivní a negativní hodnoty (ambivalence), kdy dochází k rozhodování mezi povinností a zábavou.

Těchto základních modely intrapersonálních konfliktů zájmů podle K. Lewina:

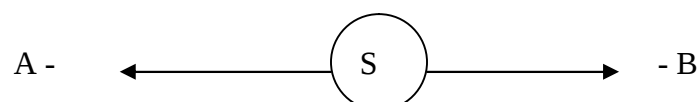
1. Ledník stojí mezi dvěma kladnými hodnotami.



2. Určitý cíl má pro jedince současně kladnou i zápornou hodnotu. Zde patří i ambivalentní cíle, které současně přitahují i odpuzují.



3. Ledník stojí mezi dvěma cíli s negativními hodnotami.



VnĚjší konflikty - (interpersonální) jsou konflikty mezi osobami. DĚlíme je na konflikty mezi dvĚma osobami, mezi jedincem a skupinou a na konflikty mezi skupinami.

Je nutné si uvĚdomit, ěe vnitřní a vnĚjší konflikty se prolínají, ěe jeden druh konfliktu mĚže být přínou vzniku konfliktu druhého. Na konflikty má vliv jak politicko-sociální dĚní státu, tak faktor individuální osobnosti. Vyrovnání lidé s minimem vnitřních konfliktů mají i ménĚ stĚtů s okolím, tedy interpersonálních, vnĚjších konfliktů. Interpersonální konflikty mají naopak dopad i na vnitřní psychiku jedince, a tedy se zvnitřňují. ObecnĚ pak interpersonální konflikty mívají řastěji extroverti, zatím co k vnitřním konfliktům inklinují hlavnĚ introverti.¹³

1.2.3 Přínny konfliktů

Je jasné, ěe kaĚdý konflikt je jiný. Přesto vĚak mají společné vlastnosti. Je to tím, ěe jádrem konfliktu je nesluřitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdĚlování.¹⁴

1.2.3.1 Rozdíly ve vnímání problémů a pracovního hodnocení

KaĚdý pracovník má své vlastní názory a pohled na vĚc, coĚ tvoř hlavní přínou vzniku konfliktu. Přínou mohou být rozdílné zkušenosti nebo odlišný zájem. Ti, kteři jsou schopni vcítit se do jiných lidí, řegí konfliktní situace snadněji.

Správné vyhodnocení problĚmu vyřaduje diferencovaný pohled na vĚc. Pro takovou diferencovanou perspektivu potřebujete řiroké spektrum informací. Budeme-li se na situaci dívat jen z jedné perspektivy, mĚže dojít k chybnĚmu hodnocení. To má za následek rozvoj konverzace, která vede k rozvoji konfliktu, protoě jednotlivé situace jsou řřznĚ hodnoceny.

¹³ PERSONALL [online] Citováno 10. listopadu 2009. Dostupné na [www: <http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html>](http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html)

¹⁴ FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, s. 20.

1.2.3.2 Rozdíly v motivech a cílech

Takto zapříčiněné konflikty vycházejí z důvodu konkurujícím si motivům jednání jednotlivých pracovníků. Pro znázornění si můžeme uvést situaci, kdy jeden pracovník pracuje denně až do pozdních večerních hodin a obětuje práci dokonce své víkendy, zatímco jeho spolupracovník chodí z práce přesně a každý přesněas vykazuje. Oba se právě proto stále často potýkají se vzájemnými konflikty.

1.2.3.3 Neslučitelnost různých rolí

Každý pracovník musí na svém pracovišti dostát více než jedné sociální roli například jako kolega v práci nebo vedoucí projektu, obchodník nebo poradce zákazníkům. V běžném pracovním životě se ukazuje, že se požadavky na takto rozličné role často vzájemně kříží, nebo si dokonce protičekají. Nesplní-li se očekávání pracovníka, které si slibuje od své pracovní role, povede to s velkou pravděpodobností ke konfliktu rolí.

1.2.3.4 Zápas o uznání a zdroje

Význam jaké činnosti pro podnik se neprojevuje jen v tom, jak je člověk, který ji vykonává placen, nýbrž také v prostoru rozhodování, v oblasti odpovědnosti nebo budoucích perspektivách stávajících spolupracovníků, ale i v jejich vybavenosti pracovními prostředky. Jestliže je přidělování materiálních a personálních zdrojů považováno jako nespravedlivé, může to vyvolávat různé napětí, které může přerůst až v nepřímý konflikt.

1.2.3.5 Obtížné mezilidské vztahy

Sociální vztahy na pracovišti se stávají obtížnými také tehdy, když spolu neladí hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, jejich postoje a způsoby chování. Různé osobnosti a jejich vlastnosti ať už jsou nesmírné nebo drzí jsou nezřídka příčinou sporů.

Zda si spolupracovníci mohou vzájemně vyhovět a jejich atmosféra spolu ladí, to záleží ve velké míře také na tom, co je spojuje. Kde dominují vlastní zájmy, jsou zpravidla pracovní vztahy silně zatíženy.

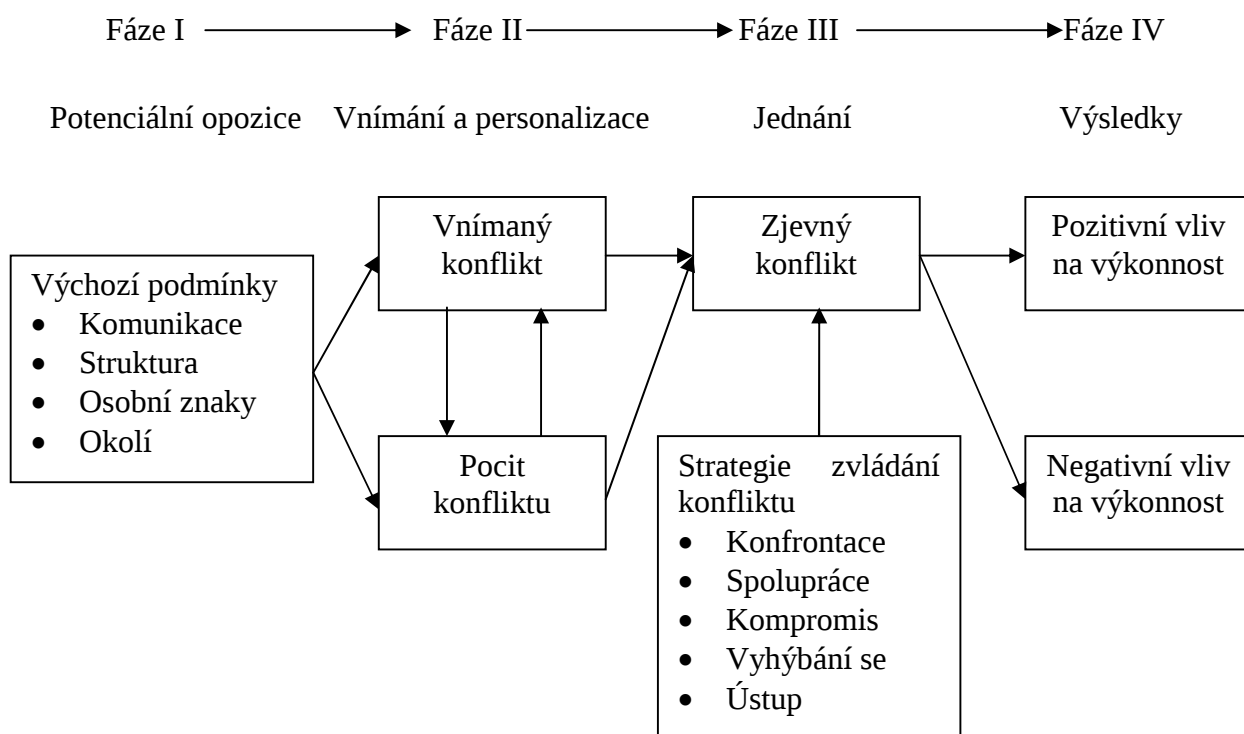
1.2.3.6 Události ovlivňující celý podnik

Změny v každodenní rutině mohou podpořit rozvoj konfliktů. Muset změnit pracovní zvyklosti nebo způsoby chování, je vnímáno vnitřní pracovníky nepříjemně a jsou ohroženi nebo postiženi propouštěním, změnami ve vedení, přeložením na jiné pracoviště nebo místo, či posledním odchodem do penze, vnitřní se jim to nelíbí a vnímají to jako hrubý zásah do jejich pracovního života.¹⁵

1.2.4 Fáze konfliktu

Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vdomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů. Konflikt tedy není nenadálá situace, ale stav, který se po určitý čas vyvíjel. Jak můžeme na následujícím obrázku vidět, průběh konfliktu má čtyři fáze.

Obrázek 1 Proces vývoje konfliktu



Zdroj: LAKRT, M., Konflikty v Šízení a Šízení konfliktů, s. 17.

¹⁵ FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, s. 21-23.

Fáze I: potenciální konflikt

V této fázi sledujeme znaky, které nám naznačují vznik konfliktu. Výskyt těchto znaků na pracovišti ovšem nemusí nutně vést ke konfliktní situaci. I tak bychom je neměli zanedbávat. Výchozí podmínky konfliktu tvoří čtyři kategorie.

Komunikace

Zdrojem konfliktu je nedorozumění mezi jednotlivými členy konfliktu. Jako konfliktogenní se bere nedostatek nebo naopak přebytek informací. Pokud má člověk nedostatek informací, musí si zbytek domýšlet a většinou se neshoduje s původní myšlenkou. Naopak, pokud má nadbytek informací, které přicházejí od různých zdrojů, pak je zmatený a neví, podle kterých informací se má řídit. Další příčinou špatného pochopení informací může být odlišné vnímání, různé vzdělání, zkušenosti, jazykové a kulturní bariéry a v neposlední řadě špatné vyložení signálu.

Struktura

Na rozdíl od rozšířených představ, které mají sklon posuzovat zdroj konfliktů individuálním rozdíly, mívá v organizacích velmi mnoho, zejména meziskupinových konfliktů svou příčinu ve strukturních okolnostech. Lidé jsou v organizacích při výkonu práce na sobě vzájemně závislí a to způsobuje řetězec problémů. Kdyby spolu neměli vůbec nic společného, sotva by se kdy mohli dostat do konfliktu.

Okolí

Příčinou vzniku konfliktu může být i prostředí, ve kterém se organizace nachází. Rychlé a nejisté prostředí vede k velkému tlaku na lidi, kteří musí vstřebávat více informací a zvyšovat pozornost na okolní dění.

Fáze II: vnímání a personalizace

Pokud se podmínky ve fázi I zvětší natolik, že si je jednotlivé strany začnou uvědomovat a k tomu se přidají emoce, většinou to dojde až ke vzniku otevřeného konfliktu. Konflikty se odehrávají ve dvou rovinách:

- první se týká se konkrétního tématu konfliktu, může se vztahovat na cíle, rozhodnutí, pravomoci a odpovědnost v organizační struktuře
- emocionální se zkrsluje vjemy, způsobuje negativní pocity a postoje vůči protistraně a díky tomu také vůči jejím stanoviskům. Emocionální stránka se většinou přehlídá, avšak její podíl na konfliktu bývá významný. L'asto nejde ani tak o první sporu (který může být naprosto banální), ale spíše o nahromaděné emoce.

Konstruktivně lze konflikty řešit tedy pouze tehdy, když jsou účastníci ochotni uznat a vyjasnit si podíl vztahů na konfliktu.

Fáze III: chování a jednání

V této fázi se nachází konflikt, pokud se jedna strana cítí ohrožena a podnikne kroky, aby si hájila své zájmy před druhou stranou. Spor lze řešit několika způsoby se konfrontací, vyhýbáním, kompromisem, ústupem nebo spoluprací.

Fáze IV: výsledky

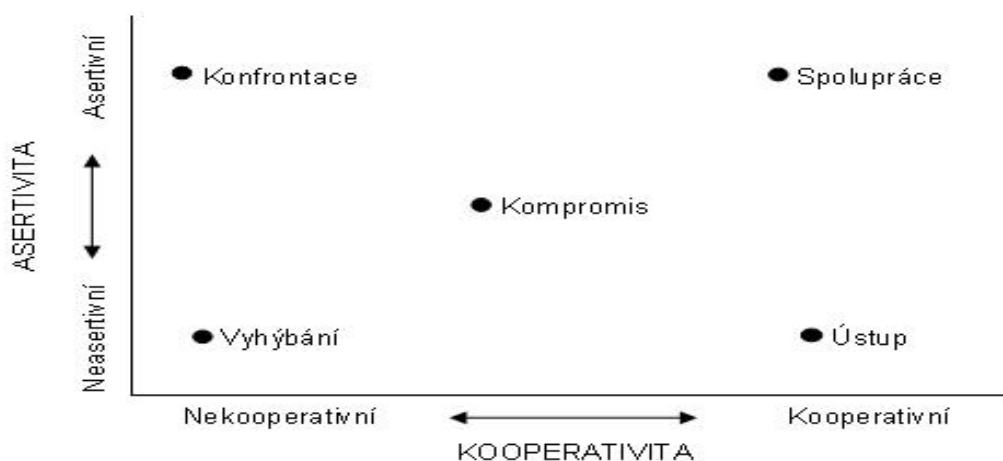
Z každé situace, tedy i z otevřeného konfliktu vzejdou výsledky. Ty jsou buď pozitivní, tedy funkční, které zlepšují situaci. Nebo nefunkční, které situaci ještě více zhoršují.¹⁶

¹⁶ L'AKRT, M., Konflikty v řešení a řešení konfliktů, s. 18-37.

1.2.5 Řešení konfliktu

Ke konfliktu přistupuje mnoho lidí odlišně. Každý jedinec má na daný problém svůj vlastní názor. Obrázek 1. 2 znázorňuje způsoby, jak se dá s konfliktem vyrovnat (vychází z pramene Thomase, K.: Conflict and Conflict Management).

Obrázek 2 Strategie řešení konfliktu



Zdroj: LAKRT, M., Konflikty v řešení a řešení konfliktů, s. 70.

- **Konfrontace** nastává tehdy, když se účastník konfliktu zajímá pouze o vlastní zájmy a neohlíží se na druhou stranu. řešení konfliktu konfrontací má obvykle za následek situaci výhra-prohra (jeden získá, co druhý ztratí), což může u poraženého vyvolat touhu po odplatě. I přesto jsou situace, kdy je užitelné využít konfrontace například když je nezbytné okamžité rozhodnutí nebo když je třeba využít nepopulární rozhodnutí.
- **Vyhýbání** je přístup, u kterého se neřeší zájmy ani jedné strany a problém se přejde. V některých případech je toto řešení nejlepším, zejména u situací, ve kterých jde o maličkosti. Na druhou stranu, neustálé přecházení problému, může vést k nahromadění nevyřešených situací, což vede k vytvoření velkého a těžce řešitelného konfliktu. Zvláště pokud tento přístup využívají manažeři, vyvolává to v ostatních frustraci a ta se projeví například v konečném důsledku to způsobí větší disharmonii, než kdyby se konflikty přirozeně řešily.

- **Ústup** nebo přizpůsobení je přístup, kdy se jedna strana přizpůsobí druhé, aby zachovala harmonii vztahů. To ve většině případů vede k dalšímu vyvyšování tohoto pracovníka. Je nutno podotknout, že ústupkem se problém nevyřeší. Přizpůsobit by se měl ten, kdo zjistil, že nemá pravdu, nebo v případě že pro něj předsednů sporu je mnohem méně důležitý než dobrá atmosféra. Oblasný ústupek neškodí, ale nemělo by se to opakovat často.
- **Kompromis** je situace, kdy se obě strany vzdají části svých zájmů ve prospěch společného cíle tak, aby pro něj byl výsledek ještě přijatelný. Jeden ústupek vyvažuje druhý a lze tak přiměřeně dosáhnout cílů, které jsou jinak neslučitelné. Ale ani kompromis není vyřešitelný. Také se dá očekávat, že účastníci konfliktů budou více bojovat o svůj prospěch, než o efektivní řešení.
- **Spolupráce** je přístup, kdy se všichni účastníci snaží domluvit tak, aby výsledné řešení bylo výhodné pro všechny strany. Spolupráce je zaměřena na efektivní řešení problému a účastníci se snaží dosáhnout win-win situation (oba získávají, nikdo neztrácí). Dosahením spolupráce se zvyšuje objem hodnot a na rozdíl od soupeření jsou všichni účastníci spokojeni. Spolupráce je ovšem časově náročná a jsou situace, kdy je zbytečné konflikty řešit tímto způsobem. Naopak velmi vhodné je spolupracovat tehdy, když má mít řešení dlouhodobé důsledky.

1.2.6 Jak předscházet konfliktu

V převážné většině sporů a konfliktů dochází k nedostatku informací a ke špatné komunikaci. V rámci předscházání konfliktů je nezbytné, aby docházelo k výměně informací mezi pracovníky. Pokud je komunikace na takové úrovni, že bez problému probíhá předávání informací a je možná výměna názorů, lze konfliktům úspěšně předscházet dříve, než nabudou velkých rozměrů. Pracovníci by se měli přibližně informovat o dění na pracovišti, vyhýbat se diskusím a rozhovorům a dokonce aktivně podníkat komunikaci. Ku prospěchu je i obyčejná komunikace na běžná denní témata. K otevřené atmosféře přispívá i obyčejné, nezávazné povídání. Je dobré se ptát nejen na samotnou práci, ale i na úspěchy nebo problémy s ní spojené.

Na každém pracovišti se setkáváme s kritikou. Tady bychom měli být obezřetní. Nikdy by se nemělo kritizovat samotná osoba, ale její výkon a to co nejkonkrétněji. Kritika nesmí probíhat přes nezúčastněnými osobami nebo naopak v nepřítomnosti kritizovaného.

Nekonfliktní atmosféra na pracovišti se nedá nařít, lze ji však přecházet. Vhodným dokumentem je vnitropodniková úmluva, která zahrnuje situace jako je mobbing, rasismus atd. V úmluvě bývá daný problém podrobně popsán, je zde i popsáno stanovisko podniku k problému, práva případných postižených.

Patronace je systém, který pomáhá novým zaměstnancům. Novému pracovníkovi je usnadněn start tak, že je mu přidělen partner – tzv. patron – který mu pomáhá s problémy, které mohou v úvodu nastat. Patron je první kontaktní osoba, na kterou se může nový zaměstnanec obrátit. Mezi jeho úkoly patří seznámit zaměstnance s pravidly v podniku, představit jej kolegům, uvést ho do pracovní náplně daného pracovního místa, apod. Nový zaměstnanec tak předejde počátečním chybám a následným konfliktům.

Eliminací konfliktů může být i vytvoření týmové práce, kde si tým o svých úkolech rozhoduje sám, na rozhodování se podílí celá skupina. Pokud vše funguje tak, jak má, komunikace je na vysoké úrovni, vytváří se silný týmový duch a týmová spolupráce podporuje nekonfliktní soužití.¹⁷

1.2.7 Asertivita

V životě často dostáváme do nám nepříjemných situací, kdy po nás někdo něco chce, něco, co je pro nás nepříjemné vykonat, někdo nás do něčeho nutí nebo nám naopak něco odpírá. Nemělo by se shodnout s blízkou osobou, a tak bychom mohli v tomto výtltu ještě dlouho pokračovat. A právě v řešení takovýchto situací by nám mohla pomoci asertivita.¹⁸

¹⁷ FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, s. 89-97.

¹⁸ KAM PO MATURITĚ [online] Citováno 16. dubna 2010. Dostupný na www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CASERTIVI.doc

Co je to asertivita?

Asertivita je způsob komunikace a jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně otevřeně a přímě své myšlenky, city, názory a postoje, jak pozitivní tak i negativní podoby. Postupuje tak, aby neporušoval asertivní práva svá ani ostatních lidí.

Asertivita je velmi důležitou podmínkou rovnoprávnosti vztahu dvou lidí a je zároveň i předpokladem dalšího prohloubení jejich vztahu. Asertivitu tedy nesmíme chápat jen jako cvičení taktických manévřů na druhého člověka. Skutečný význam má jako součást zdravého, řístého a přímého jednání. Není tedy jen cestou k vítězství za každou cenu, ale může být významnou cestou ke kooperaci v mezilidských vztazích.

Asertivní jednání se věcnou definuje jako jednání, které není ani pasivní ani agresivní.¹⁹

Přínos asertivního jednání:

- Asertivita by měla zlepšit vaši schopnost brát věci s nadhledem, naučit vás jednat a vyjednávat, nebát se, nerozlílovat se, umět zachovat si svou, ale i partnerovu důstojnost a chladnou hlavu.
- Asertivitou lze šetřit konflikty, nedorozumění a nepřesné situace.
- Asertivním chováním můžete upoutat pozornost tam, kde to je třeba a kde to považujete za nutné.
- Asertivitou lze bez pocitů viny škat anebo, event. realizovat opatření, jež jsou sice správné a vyplývají ze zákonů, ale tím, s nimiž jednáte, příliš nevyhovují.
- Asertivita je způsob, kterým lze hledat a také najít kompromis, pokud to považujete za správné, ale stejně asertivní je setrvat na svém původním stanovisku zcela beze změn.
- Asertivita je umění jasně se zeptat, co druhý člověk svým určitým chováním sleduje, zda si něco přeje nebo naopak nepřeje.²⁰

¹⁹ KAM PO MATURITĚ [online] Citováno 16. dubna 2010. Dostupný na www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CASERTIVI.doc

²⁰ ASERTIVITA [online] Citováno 16. dubna 2010. Dostupný na www.zahoran.cz/data/zahoran_se_vzdelava/upload/Asertivita.doc

Druhy asertivity

- Základní asertivita ň jedná se o jednoduché sdĚlování svých pŇání a poĤadavkŇ
- Empatická asertivita ň jedná se o pochopení druhého, ale i o plnĚní vlastních zájmŇ
- SelektivnĚ ignorující asertivita ň Ňdí se zásadou „mluviti stŇbro ň mlĚti zlato“ nebo „kdo mlĚí ň vyhrává“
- KonfrontaĤní asertivita ň je pŇímé poukázání na urĤitý problém
- Asertivita s prvky sebeotevŇení ň poukazujeme na své klady a zápory a na naĤe formy ŇĚení situací
- Negativní asertivita ň pŇjímáme kritiku, dokáĤeme pŇznat chybu, umíme být sebekritičtĚ
- StupŇující se asertivita ň dochází k vyvíjení silného nátlaku do doby, než nám není vyhovĚno, pak pŇstáváme, nechceme protĚĤek zniĤit²¹

1.2.8 Konflikt jako pŇiznivý mechanismus

Zpravidla je na konflikt nazíráno, jen pokud jde o jejich destruktivní význam. Konflikt vĤak není vĤdy ĝkodlivý mechanismus, napŇ pokud probĤhává kultivovanou formou. Mezi lidmi nemŇĤe být ťplná shoda, ale neznamená to, Ĥe bychom se konfliktŇm museli vyhĤbat. LlovĤk se totiĤ v konfliktech mŇĤe ťlĤit poznávat jiné i sebe samého, mŇĤe se v nich nalézat, zocelovat Ĥi realizovat. Následující argumenty odŇvodŇují, proĤ mohou z konfliktŇ vzejĤ také významné impulzy a pozitivní procesy:

- Konflikt ukazuje na problémy a pomáhá odhalovat nepŇstojnosti.
- Konflikt zostŇuje uvĚdomování si problémŇ zŇlĤstnĚných a postiĤených osob.
- Konflikty dávají podnĚ nadŇzeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.
- Konflikt motivuje spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplnĚmi a profesními perspektivami.²²

²¹ ASERTIVITA [online] Citováno 16. dubna 2010. Dostupný na [www: <www.zahoran.cz/data/zahoran_se_vzdelava/upload/Asertivita.doc>](http://www.zahoran.cz/data/zahoran_se_vzdelava/upload/Asertivita.doc)

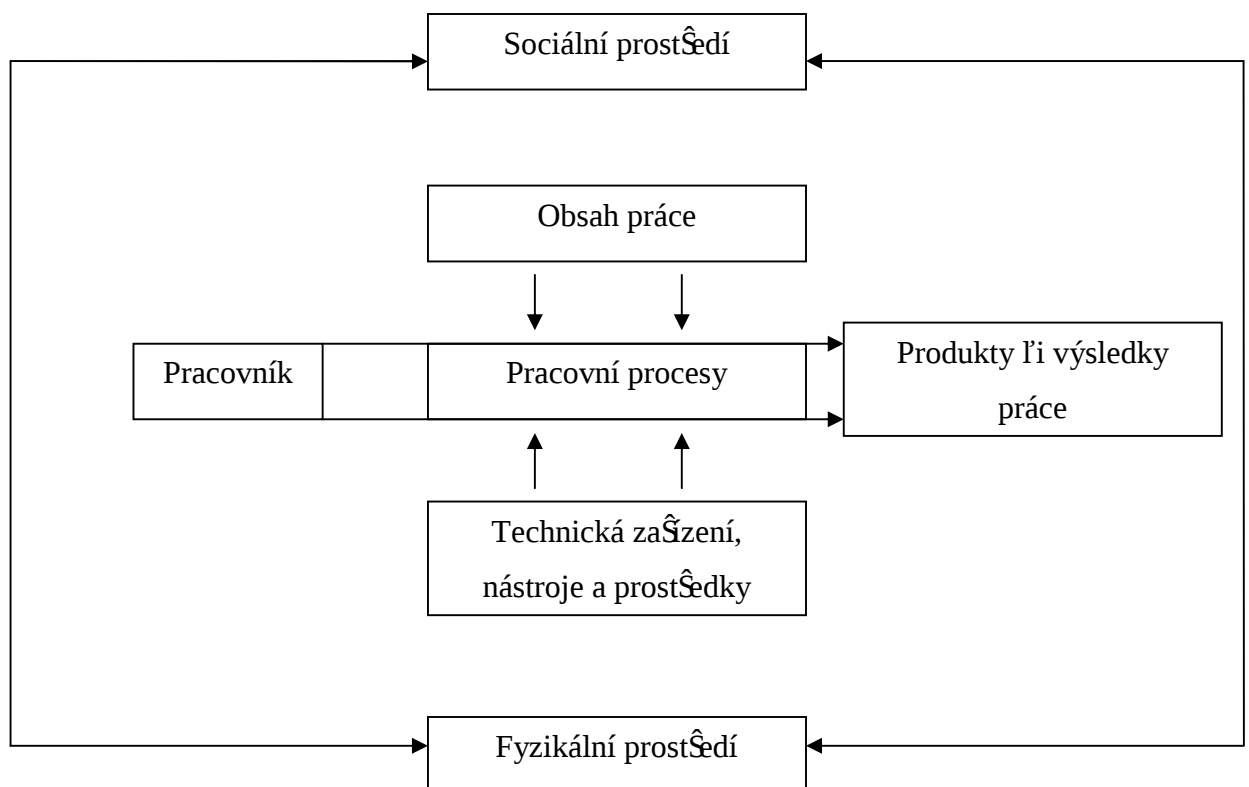
²² FEHLAU, E. G., Konflikty v práci, s. 28.

1.3 Psychologie

1.3.1 Základní východiska

Psychologie práce a organizace se zabývá zkoumáním a hodnocením výsledků v oblasti pracovní činnosti a vztahem této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které umožňují činnost a jsou prací utvářeny. Dále se psychologie práce zabývá duševními procesy, stavy a vlastnostmi, které regulují pracovní činnost, zvláště pak sociální aspekt, který ovlivňuje lidskou činnost.²³

Obrázek 3 Obecný model pracovní struktury



Zdroj: ĞTIKAR J. a kolektiv, Základy psychologie práce a organizace, s. 14.

²³ ĞTIKAR J. a kolektiv, Základy psychologie práce a organizace, s. 9.

Tabulka 1 Hlavní skupiny faktorů ovlivňujících dynamiku funkčních stavů člověka

Fyzikální prostředí	Sociální prostředí	Účely a subjektivní cíle	Individuální charakteristiky
✓ Mikroklima ✓ Osvícení, hluk, vibrace ✓ Chemické látky ✓ Pracovní rizika ✓ Podmínky pro vysokou životnost	✓ Typ organizace ✓ Sociální garance a perspektivy ✓ Styl života ✓ Mezilidské vztahy ✓ Profesní role ✓ Vztahy uvnitř profesí	✓ Jasnost pracovních výsledků a cílů ✓ Subjektivní mínění a význam práce ✓ Osobní odpovědnost ✓ Rozmanitost funkčních cest ✓ Zvláštnosti výrobního a pracovních výsledků	✓ Věk ✓ Pohlaví ✓ Zdraví ✓ Hraniční stavy ✓ Profesní příprava ✓ Výcvik ✓ Speciální dovednosti ✓ Typ fyziologické konstituce ✓ Temperament
Technická zařízení	Pracovní procesy	Obsah práce	
✓ Technologie a úroveň automatizace ✓ Interakce s nástroji a zařízením, jejich úprava ✓ Složitost technologických postupů a algoritmy ✓ Uspořádání pracovního místa a pracovní poloh	✓ Trvání práce ✓ Směnnost ✓ Schéma práce a odpočinku ✓ Typy pracovní zátěže ✓ Intenzita pracovní zátěže ✓ časové rozložení pracovní zátěže	✓ Soubory pracovních úkolů, stereotypní a složité ✓ Hlavní pracovní operace (pohybová činnost, informační procesy, komunikace aj.) ✓ Typy života a způsobů vazby ✓ Náklady na chyby	✓ Duševní schopnosti ✓ Vlastnosti osobnosti ✓ Způsoby jednání ✓ Pracovní motivace ✓ Zainteresovanost ✓ Pracovní ochota

Zdroj: GRIKAR J. a kolektiv, Základy psychologie práce a organizace, s. 14.

Tabulka 2 Oblasti psychologie práce a organizace

Výběr a rozmisťování	✓ Vývoj hodnotících nástrojů pro výběr, rozmístění, hodnocení a postup pracovníků ✓ Analýza práce a profesiografická charakteristika pracovních oborů ✓ Vývoj a využití programů výběru ✓ Optimalizace rozmisťování pracovníků ✓ Identifikace potenciálu špičkových pracovníků
Výcvik a rozvoj	✓ Identifikace výcvikových a vývojových potřeb ✓ Formulace a užití programů technického výcviku a rozvoje špičkového ✓ Hodnocení efektivity výcvikových a rozvojových programů ve vztahu k produktivitě a uspokojení ✓ Plánování kariéry
Organizační rozvoj	✓ Analýza organizační struktury ✓ Maximalizace uspokojení a efektivity jednotlivců i pracovních skupin ✓ Facilitace organizačních změn
Měření produktivity	✓ Vývoj kritérií ✓ Měření produktivity ✓ Hodnocení organizační efektivity
Kvalita pracovního života	✓ Zvýšení produktivních výstupů jednotlivců ✓ Identifikace faktorů spojených s pracovním uspokojením ✓ Podpora práce, která ji učiní více smysluplnou
Psychologie spotřebitele	✓ Hodnocení preferencí spotřebitele ✓ Identifikace reakcí spotřebitele na nové výrobky ✓ Rozvoj strategií k segmentaci trhu
Inženýrská psychologie	✓ Úprava pracovního prostředí ✓ Optimalizace efektivity systému člověk-stroj ✓ Vývoj systémových a informačních technologií

Zdroj: ČTIKAR J. a kolektiv, Základy psychologie práce a organizace, s. 19.

1.3.2 Metody pro zjišťování vlastností pracovníků

- Rozhovor – Mezi nejčastěji používané metody patří rozhovor. Jedná se o náročnou metodu závislou na vztahu zúčastněných osob a na kvalitě toho, kdo rozhovor vede.
- Pozorování – První situace je přirozená, kde se pozoruje malý počet znaků. Druhou situací je situace vyvolaná, která je zaměřená na malý počet údajů, ale při opakovatelném zkoumání je hodnota spolehlivá.
- Posudky od druhých osob – Vznikají na základě dojmů a pozorování. Měly by být volné anebo s osnovou. Hodnocení mělo by být zaměřené na celou osobnost nebo jen na určité rysy. Při této metodě musíme mít i spoustu informací o posuzovateli.
- Dotazníky – Jsou zaměřeny na více rysů. Dané dotazníky vyplňuje dotazovaná osoba sama. Dotazníky jsou stavěny na principu hodnocení vlastních vlastností, nebo na chování v určitých situacích. Dále jsou dotazníky na zjišťování pracovní spokojenosti, motivace, postojů a stylů života.
- Interpretace výrazu – Jedná se o zkoumání mimiky, gestikulace, hlasu, chůze a písma. Tvář člověka nám může naznačit, v jakém rozpoložení se daná osoba nachází, vyjádří radost, hněv, úlek, zármutek či nadšení. Pomocí pohybů, záchvěvů, napětí či uvolnění zjistíme rozpoložení dané osobnosti. Introverti udělají méně pohybu a jsou pomalejší než extroverti, kteří více gestikulují a jejich pohyby jsou rychlé a roztažené.
- Psychologické testy. Jsou standardní diagnostické zkoušky, sloužící k určení duševních vlastností člověka. Jedná se o náročné a odborné zkoumání jednotlivců. Testy jsou vytvářeny dle norem a jsou určeny buď pro jednotlivce, nebo se dělají hromadně. Vyhodnocení testů musí provést odborný psycholog. Využívají se při výběru a rozmišťování pracovníků, což napomáhá zvýšit bezpečnost, produktivitu a kvalitu práce. Mezi nejvíce používané testy patří test schopností, test inteligence, test paměti, numerických schopností, test temperamentu a test zaměřený na osobnosti.²⁴

²⁴ ČTIKAR J. a kolektiv, Základy psychologie práce a organizace, s. 37-40.

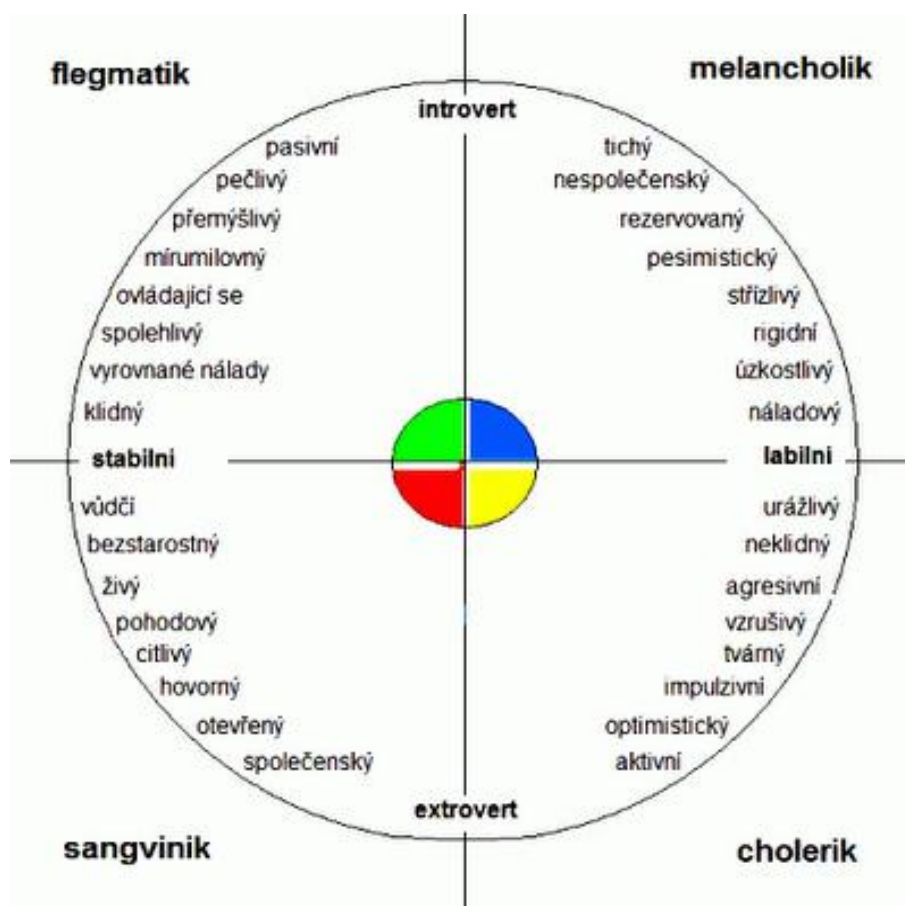
Vyhodnocení testů

Při hodnocení analyzovaných osob musíme použít více metod, nemůžeme stanovit závěry pouze z jedné metody, protože jednotlivé psychické funkce, vlastnosti procesy nejsou izolované, ale navzájem se prolínají.

1.3.3 Typologie osobnosti

Teorie osobnosti z pohledu S. Freuda a C. G. Junga.

Obrázek 4 4 klasické temperamenty osobnosti



Stabilní extrovertě Labilní extrovert

SANGVINIK **CHOLERIK**

FLEGMATIK **MELANCHOLIK**

Stabilní introvert Labilní introvert

1.3.3.1 Sangvinik

Klady sangvinika

Sangvinik má rád společnost. Je citový a okázalý, dokáže přeměnit každou práci v legraci. Nachází v životě spoustu vzružení a dokáže své zážitky zajímavě a pestře vyprávět. Je vždy vstřícný a optimistický. Již od dětství bývá zvlášť a veselý, dokáže si hrát se vším, co je přehozeno, zbohťuje přitomnost ostatních. Sangvinik nemusí mít více talentu než ostatní, ale zřejmě si užívá více zábavy a legrace. Jeho charisma a překypující osobnost k němu neustále přitahují lidi. Zatímco ostatní povahy pouze mluví, sangvinik vypráví příběhy. Snadným způsobem odhalení sangvinika je pozorování skupiny lidí, vyznačuje se lhostejným a hlasitým mluvením. Rád je středem pozornosti a díky svému vypravěčskému talentu je důležitou osobou. Dobře si pamatuje barvy, na rozdíl například od jmen a jiných faktů. Je pro něj přirozený fyzický kontakt s ostatními lidmi, doteky, objetí, hlazení. Má vrozený smysl pro dramatickou a měkkou byt vynikajícím hercem. Sangvinik má naivní povahu a i v dospělosti si zachovává dětskou prostotu. Je citový, otevřený a bezprostřední, překypuje optimismem a nadšením téměř nad vším. Odjakživa chce vše vědět a tajemství u něj vyvolává zájemství. Bez váhání umí nabídnout svou pomoc, přestože však nedomýšlí důsledky své ochoty. Je tvůrčí a neustále produkuje nové a nové vzrušující nápady. Inspiruje a přitahuje ostatní svou vlastní energií a nadšením. Umí začít hovor s každým, kdo je přehozen a hned se stane vaším přitelem.

Zápory sangvinika

Málokdy někdo dotáhne do úplného konce a nedokáže pochopit, že může mít nějaké zásadní povahové vady. Přesto mluví, je rozvláčný a často a rád přechází. Je málo vnímavý k ostatním, zabývá se především sám sebou, je egocentrický. Neumí naslouchat a ani nemá zájem, proto si také nepamatuje přezdívková jména. Jako přítel je nestálý a zapomnětlivý, jelikož přítel má přesto mnoho. Skáče lidem do řeči a často mluví a odpovídá za ostatní. Na termíny u práce si přesto nepotrpí, stědává často zaměštnání.²⁵

²⁵ PSYCHOLOGICKÉ PROFILY [online] Citováno 23. února 2010. Dostupný na <http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/>

1.3.3.2 Cholerik

Klady cholerika

Cholerik je dynamická osobnost, která dosahuje svých cílů. Stejně jako sangvinik je vstřícný a optimistický. Je rozený vítězce, a to již od nejútlejšího věku. Má podvědomou a silnou touhu po změně. Zjistí-li, že něco není v pořádku, bez váhání bojuje za lidská práva a chrání ukřivčené. Nebývá, není apatický nebo lhostejný. Má rozhodnost a silnou vůli, problémy řeší rychle. Dokáže velet snad úplně všemu, bez ohledu na znalosti prostředí a podmínky. Jeho prvotním zájmem je dosahování cílů, nejde mu o to, aby se někomu zalíbil. Je skvělý a cílevědomý organizátor. Má schopnosti dokončovat i těžký díl práce než kdokoliv jiný. Rád překonává překážky, miluje boj a také konkurenci. Obejde se bez přátel a diváků, stačí mu jeho cíl. Má dobrou intuici pro odhad dané situace a obvykle má pravdu. Miluje krizové situace, ve kterých často exceluje.

Zápory cholerika

Cholerik má v životě základní hesla a tím se také souhlasí, že má vždy pravdu a nemůže si ani náhodou přepustit, že by se mohl mýlit. Musí vždy vítězit a pak hledat způsob, jak si zachovat tvář. Neumí vysadit z pracovního tempa a nutí k němu i své okolí. Musí stát vždy v čele a cítí se dobře, jen když má nadvládu. Má nadřazený postoj nad ostatními, který dokáže druhé znal psychologicky deptat. Netoleruje slabosti, nesnáží nemocné a nerozhodné lidi. Neumí dobře jednat s lidmi, bývá netrpělivý.²⁶

1.3.3.3 Melancholik

Klady melancholika

Melancholik se již jako dítě jeví jako hluboký myslitel. Bývá tichý a nenáročný a má také rád samotu. Uznává pevný řád, oceňuje krásu a inteligenci. Je mlčenlivý a přemýšlivý, má pesimistickou povahu a předvídá potíže ještě dříve, než vzniknou. Klade důraz na duševní činnost. Je vážný, stanovuje si dlouhodobé cíle a zabývá se pouze věcmi, které mají trvalý význam. Má sklon ke genialitě a vysokému intelektu. Ze všech typů osobností má nejvíce tvrdšího talentu, často nad nadáním genů. Potrpí si na

²⁶ PSYCHOLOGICKÉ PROFILY [online] Citováno 23. února 2010. Dostupný na <http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/>

precizní poslech hudby, potřebuje dokonalé stereo. Miluje čísla, grafy, mapy, plány, seznamy, vidí cifry téměř všude a ve všem. Dokonalá vnitřní organizovanost pro něj představuje základ jeho existence. Vyhívá se v detailech, které ostatní ani nestálí zaregistrovat. V životě hledá jakýsi řád, ukládá věci přesně na své místo. Bývá dobře oblečený a upravený s možná až velkou pečlivostí, vyhleduje čisté okolí. Je perfekcionista, a pokud něco dělá, dělá to jen po řádně záleží mu pouze na kvalitě. Nesnáží plýtvání a miluje výhodné koupení. Umí být starostlivý a soucitný s upřímným zájmem o jiné lidi. Svého partnera si vybírá obezřetně aby splňoval všechny jeho nároky.

Zápory melancholika

Melancholik snadno a kolikrát i často podléhá depresím. Lehce se uráží a ve všem hned hledá problémy. Mívá nízké sebevědomí, myslí si, že ho všichni pomlouvají, trpí vnitřní nejistotou. Melancholik je váhavý, proto se bojí, že jeho plány nejsou úplně perfektní. Věnuje plánování až mnoho času. Na své okolí klade nerealistické nároky, uplatňuje na ostatní svůj perfekcionismus.²⁷

1.3.3.4 Flegmatik

Klady flegmatika

S flegmatikem se vychází nejlépe ze všech povahových typů. Pro své rodiče představuje pohebnání, protože je spokojený snad všude, kam ho strčíte. Má rád přátele, ale je šťastný i o samotě. Umí se snadno přizpůsobit každé situaci. Je cílevědomý. Mezi ostatními flegmatik představuje tlumenou osobnost, která dobře odolává tlakům. Ke všemu přistupuje klidně a je postupně je zkrátka bezproblémový. Obdivuhodnou vlastností je zachovat si klid, chladnokrevnost a soustředěnost za každé situace. Nikdy nikam nespěchá a nedá se vyvést z míry. Je smířený se zákešnostmi života a do ničeho nekládá velké naděje. Je spolehlivý a vytrvalý, má dobré úřednické schopnosti, dokonale zvládá administrativní práci. Snaží se kolem sebe udržovat klid, působí jako zprostředkovatel a řešitel problémů. Má spoustu přátel, protože se s ním dobře vychází,

²⁷ PSYCHOLOGICKÉ PROFILY [online] Citováno 23. února 2010. Dostupný na <http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/>

je nejlepším pštelem. Nikoho neuráhí, umí poslouchat, nemá potšebu mluvit, umí být vrbou nebo chápačím publikem.

Zápory flegmatika

Neumí se pro cokoliv nadchnout a neexistuje situace, která by ho rozlílila. Brání se jakýmkoliv zmŇnám a nerad zkouží nebo vymýglí nové vŇci. Vypadá jako lenoch, odkládá vŇnŇpráci nebo se jí úplnŇvyhýbá. Nerad nese odpovŇdnost za svŇj Ňivot. Nedává najevo své city, zdá se být straŇnŇ mdlý. Nerad šká ne. Bojí se ulíinit rozhodnutí.²⁸

1.3.3.5 Extrovert

Vymezení extroverta podle Junga:

- Extrovert se chová vŇl'i objektu pozitivnŇ. Staví se k jeho významu kladnŇ do té míry, Ňe své subjektivní zamŇšení orientuje neustále podle objektu a na nŇ ho také vztahuje.
- Extrovertní zamŇšení je motivováno zvnŇjšku a je šzeno vnŇjšky, objektivními íiniteli a vztahy; chová se vŇl'i objektu pozitivnŇ.

Typický extrovert je:

- druŇný, má hodnŇpšitel, silnou potšebu kontaktŇ
- sociálnŇšzpŇsobivý, potšebuje zmŇnu
- aktivní, dynamický, neustále hnán za dalšími podnŇy
- jedná impulzivnŇ spontánnŇ, nedostateľnŇplánuje, je nespolehlivý
- optimistický, sdílňý, bezstarostný
- sebevŇlomý, pšehlíí detaily
- umí jednat s lidmi, ale ménŇje chápe²⁹

²⁸ PSYCHOLOGICKÉ PROFILY [online] Citováno 23. února 2010. Dostupný na <http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profily-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/>

²⁹ GRAFOLOGIE A PSYCHOLOGIE [online] Citováno 23. února 2010. Dostupný na <http://ografologii.blogspot.com/2007/10/extraverze-introverze.html>

1.3.3.6 Introvert

Vymezení introverta podle Junga:

- Introvertní zaměření je motivováno zevnitř a je řízeno vnitřními, subjektivními impulsi.
- Introvert má tendenci bránit se proti vnějším nárokům, zdržovat se všech výdajů energie, které se vztahují přímo na objekt.

Typický introvert je:

- uzavřený, zásadový, introspektivní, přemýšlivý
- má méně přátel, ale jeho vztahy jsou hlubší
- má potíže s jednáním s lidmi
- je spíše pesimistický, kritický
- má potíže se sebedůvěrou, je vnitřně napjatý
- dobře se ovládá, je spolehlivý
- více se zaměřuje na minulost a vzpomínky
- hůře se adaptuje na vnější svět³⁰

³⁰ GRAFOLOGIE A PSYCHOLOGIE [online] Citováno 23. února 2010. Dostupný na [www: < http://ografologii.blogspot.com/2007/10/extraverze-introverze.html>](http://ografologii.blogspot.com/2007/10/extraverze-introverze.html)

1.4 Závěr teoretické části

Při analyzování společnosti budu vycházet z dotazníku pro všechny zaměstnance a z testu temperamentu pro zainteresované osoby. Jako doplňující zdroj informací bude pohovor s každým zainteresovaným zaměstnancem. Poté, co vše vyhodnotím, zjistím příčiny konfliktu a mohu tak navrhnout možné řešení dané situace.

Předpokládám, že z teoretické části budu muset použít zařazení osob dle jednotlivých charakteristických vlastností. Na základě této informace mohu dále pracovat s jednotlivými pracovníky. Zjistit příčiny konfliktu a jejich vážnost. K tomu mi poslouží kapitola nazvaná konflikt, kde jsou popsány možné příčiny vzniku konfliktu druhy a řešení.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Popis společnosti

2.1.1 Základní údaje

Název firmy: LEBAV s.r.o.

Identifikační číslo: 652 78 658

Sídlo firmy: Chalupy 25, 691 53 Tvrdonice, okr. Břeclav

Provozovna: Slováká 711, 691 53 Tvrdonice, okr. Břeclav

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 1. únor 1996

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Jednatelé společnosti: Jan Lech a Jan Balga

Způsob zastupování: za společnost jednají a podepisují jednatelé

Internetové stránky: www.lebav.cz

2.1.2 Vývoj společnosti

Jedná se o firmu, která vznikala postupným vývojem. Na počátku byla dvoudílná vinařství, která se v roce 1996 spojila a vytvořila jednu firmu, jejíž název nese zkratky jménem zakladatelů (Jan Lech a Jan Balga). Nejprve všichni obstarávali majitelé firmy, ale postupně jak se firma rozvíjela, přebírali občanské brigádníky a posléze zaměstnance na plný úvazek. V současné době má firma 10 stálých zaměstnanců a sezónně zaměstnává brigádníky.

V počátcích hospodařili na čtyřech hektarech starých vinohradů ve vinařské oblasti Podluží, v katastru obcí Tvrdonice a Týnec. Tato oblast je našimi nejjižnějšími vinařskými oblastmi, na jihu sousedící s Rakouskem a na východě se Slovenskem.

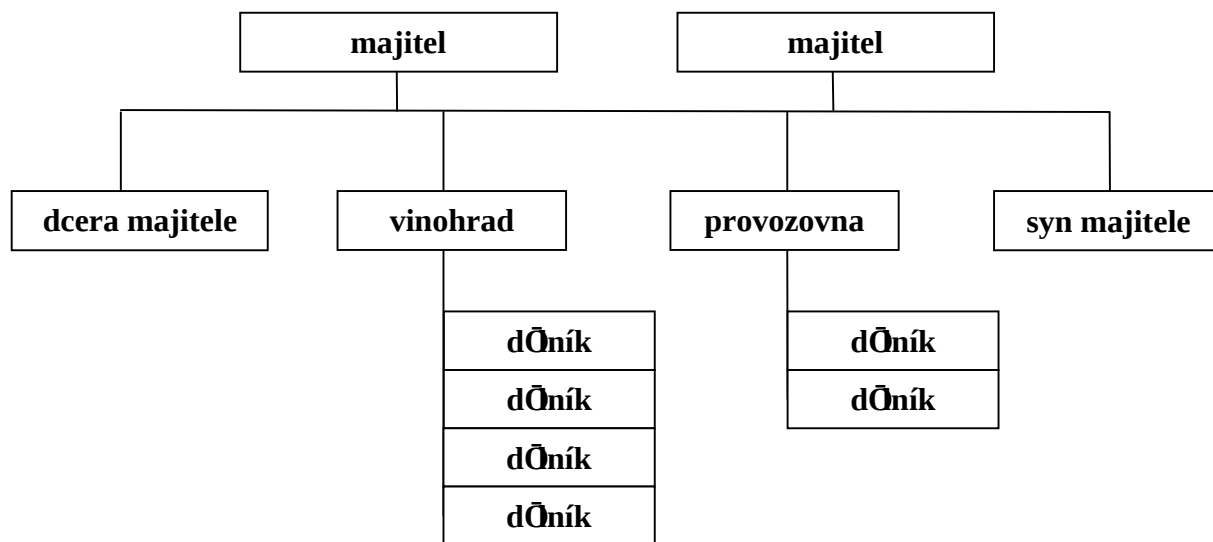
V současnosti hospodaší na 32 ha vinic, přičemž pěstována vŕgína z nich je novŕ vysazených. Do budoucna se plánuje rozšíření obhospodašované plochy na 40 ha. Každoročnŕ se snaží o obnovu vinic a výsadbu nových odrŕd.

V roce 2001 bylo vybudováno nové sklepní hospodášství ve Tvrdonicích, kde má firma provozovnu. Aktuální skladovací kapacita říní asi 250 tisíc litrŕ a plánuje se rozšíření skladovacích prostorŕ.

2.1.3 Charakteristika společnosti

Firma LEBAV s.r.o. je malá organizace. Všechna dŕležitá rozhodnutí provádí jednatelŕ a zároveň majitelŕ firmy Jan Lech a Jan Balga. Firma má jednoho externího úřetního a řest zamŕstnancŕ, kteř pracují ve vinohradech a pomáhají s pŕpravou v provozovnŕ. Společnost nedávno pŕjala dva další zamŕstnance, a to dceru jednoho majitele a syna druhého majitele, kteř v současnosti nemají pŕsnŕdefinované pracovní funkce.

2.1.4 Organizační struktura



2.1.5 Pťedmť podnikání

Firma LEBAV s.r.o. je zamťřena na výrobu a distribuci vína. Nabízí pestrou ťkálu jakostních a pťívlastkových vín. Zhruba pťapadesát procent produkce pťstom řiní řervené odrťdy, zejména Frankovka, Cabernet Sauvignon, Modrý Portugal a Zweigeltrebe. Z bílých odrťd patť mezi nejřádanťjší Chardonnay, Sauvignon, Tramín řervený a Muřkát moravský. Nechybí mezi nimi řolťníky, s nimiř společnost LEBAV s.r.o. slavila úspťchy, napť v roce 2007 získal jejich Sauvignon 2006 ř výbť z hroznť ř ocenťní Aťampion Valtických vinných trhťť.

V roce 2003 firma získala Certifikát integrované produkce vín. Do budoucna se chce orientovat pťedevřím na výrobu kvalitních pťívlastkových vín a má tendenci dalřího rozvoje v modernizaci zpracování hroznť a následné finalizaci produktu do nejvyšří kvality.

Odbyt produkce je zajiřřován velkým mnořstvím stálých klientť. Zákazníci firmy LEBAV s.r.o. jsou vinotťky, restaurace a hotely po celé řeské republice. Nejvťjší obyt je ovřem v Praze. Mezi dalří vťjší odbťatele patť Stťedořeský, Jihořeský a Moravskoslezský kraj. Firma prodává vína i menřím odbťatelťm, ale jejím cílem je mťř zákazníkť s vťjším obytem, neř víc zákazníkť s malým obytem.

2.1.6 Analýza konkurence

Mezi konkurenci je tťeba zařadit vřechny firmy, které pťřsbí ve vinařské oblasti. Jedná se o vťjší firmy, které jsou stávající nebo o firmy zahajující výrobu vína.

Nejvťjší konkurenřní výhody firmy jsou: know ř how, řiroká řkála druhť vín, vťřina vín dostala prestiřní ocenťní, rozvoz vín po celé řeské republice, silná a stabilní odbťatelská základna.

Přehled získaných ocenění

L'EBAV (aneb tvrdonické vinařské duo Lech - Balga) je objevem roku 2007, kdy se jim v jeden rok podařilo vyhrát Championa Valtických vinných trhů a získat titul Vinař roku 2007. Od té doby sbírají medaile nejen na českých, ale i mezinárodních soutěžích.

V roce 2007 se jim podařil vinařský "husarský kousek". V květnu 2007 získali Championa Valtických vinných trhů se svým Sauvignonem 2006 výběr z hroznů. Bylo to v době kdy o nich skoro nikdo, ani ve vinařské branži, nevědo. Dovolili si vyhrát nejlepší víno mezinárodní výstavy s téměř 1000 vzorky. V srpnu 2007 se svou kolekcí zabodovali na soutěži o titul Vinař roku a opět vyhráli. Následující rok si Vinaře roku obhájili a znovu stáli na bedně i když jen na třetí stupínku. Od té doby se vezou na vlně úspěchu.

Nejúspěšnější odrůdou je Dornfelder. Dornfelder 2007 pozdní sběr barrique se totiž pyšnil zlatou medailí z Valtických vinných trhů 2008, stříbrnou ze slovenské MUVINY, rakouské AWC Vienna a Festwine 2008. Nacházel se také v úspěšné bronzové kolekci Vinař roku 2008.

Další zajímavostí je červená odrůda Neronet. V nabídce ji má jen málo vinařů. Tento Neronet barrique vyhrál stříbrnou medaili z Valtických vinných trhů dále byl oceněn na výstavě MUVINY a AWC Vienna.

Ryzlink vlašský, taková "obyčejná odrůda" je pro oblast Podluží méně typická. Nicméně L'EBAV ji vylepšil k dokonalosti a získal s ním dokonce stříbrnou medaili na pařížské mezinárodní soutěži Vinalies Internationales 2009. Další medaile - zlatá z Vídně soutěže AWC Vienna 2008 - je taky skvělý úspěch.

Cabernet Moravia je moravskou specialitou, lépe dozrávající cabernetovou odrůdou, která vznikla křížením Cabernet Franc a Zweigeltrebe. L'EBAV jí také umí moc dobře zpracovat. Jeho Cabernet Moravia 2007 pozdní sběr patří mezi našich 100 nejlepších vín, prezentovaných v Salonu vín ČR.

2.2 Popis pŕedmĚtu zkoumání

PŕedmĚtem práce bude analýza pŕibuzenských vztahŕ v zamĚtnání, pŕŕnos mladých lidí pro firmu a organizaĎní struktura firmy.

První analýza bude zamĚna na posouzení pŕibuzenských vztahŕ ve firmĚ Jak je vĕobecnĚ známo, rodinné vztahy v práci vytváŕejí sloŕité prostĚdí, které je obtíŕnĚ ŕĕitelné. V mém pŕpadĚ se jedná o rodinnou firmu, kdy souĎastní majitelé chtĚjí pŕŕdat své zkušenosti a majetkové pomĚry dalŕí generaci. Na první pohled jde o banální vĚ, pod kterou se neskrývají ŕádné záludnosti, ale opak je pravdou. Nastává zde otázka, zdali se dĚi chtĚjí dát cestou svých otcŕ a chtĚjí pokračovat v tom, co pro nĚrodiĚe pŕŕpravili anebo se chtĚjí vĚnovat svým snĕm.

Dalŕí analýzou bude pŕŕnos mladých lidí pro firmu. I zde nastávají rozpory. Na jedné stranĚ se stŕetávají zkušení lidé, kteŕŕ firmu vybudovali a budou se snaŕit pŕŕdat své zkušenosti svým potomkŕm a na druhé stranĚ mladí lidé, kteŕŕ jsou svým zpŕŕsobem inovaĎní a snaŕí se prosazovat své nápady. Ve výsledku naráŕíme na dvĚstrany, kdy kaŕdá pŕŕnáŕí pro firmu nĚco jiného. Starŕí zkušenost a mladí nový pohled. Otázkou je, do jaké míry jsou obĚstrany soudné a budou ochotny pŕŕjmout názory druhých.

Poslední analýza bude zamĚna na funkci jednotlivých zamĚtnancŕ a vĕobecnou organizaci práce ve firmĚ Tady bych chtĚla prozkoumat, co je pro firmu nejlepŕí z hlediska rozĎelení funkcí. Zdali má mít kaŕdý zamĚtnanec svoji funkci, kterou by dĚal jen on a byl by za ni zodpovĚdný, anebo je-li pro firmu výhodné, aby vĕichni zamĚtnanci dĚali kolektivnĚ práci, která je v ten daný moment potŕeba a nesli za ni zodpovĚdnost rovným dílem. Dalŕí variantou mŕŕe být kombinace obou moŕností, kdy kaŕdý zamĚtnanec má svou funkci a je za ni zodpovĚdný, ale v krajních pŕŕpadech mŕŕe být zastoupen jiným zamĚtnancem. Jde o to, aby zamĚtnanci byli v pŕŕpadĚ nepŕŕstomnosti v práci zastupitelní a firma mohla dále pracovat bez jakĕhokoli vĕpadku v provozu.

2.3 Přehled metod, které budou užit

2.3.1 Metoda pomocí rozhovorů a pozorování

Rozhovory budou vedeny s každým zainteresovaným zaměstnancem. Jako doplňující zdroj informací budou vedeny rozhovory s ostatními zaměstnanci. Tak aby nedocházelo ke skresleným zdrojům a následně k chybnému hodnocení dané situace. Součástí rozhovorů bude i pozorovací metoda, kdy se zaměří na chování jednotlivých pracovníků a jejich přístup k práci.

2.3.2 Dotazníková metoda

Hlavním zdrojem informací mi budou dotazníky. Je jasné, že ve společnosti s tak malým počtem zaměstnanců postrádá jakýkoli smysl vytvářet anonymní dotazníky, i když by určitě byly pro vyhodnocení lepší. I tak si myslím, že získané informace budou objektivní. Jelikož je v zájmu všech zúčastněných, aby se společnost dokázala opřít postavit na nohy a nedošlo k tomu nejhrošímu, což je rozpad společnosti na dvě samostatná hospodářství.

2.3.3 Vymezení oblasti zkoumání

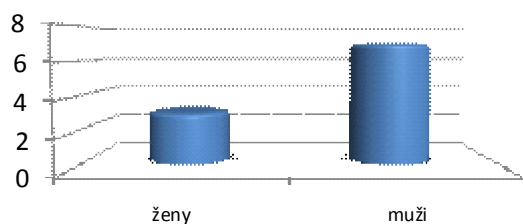
Dotazník bude vyplněn všemi zaměstnanci, jak vedením společnosti, tak zaměstnanci pracujícími ve vinohradu a v hale. Cílem dotazníku bude zjistit jaký je pohled na konfliktní situaci v rámci celé společnosti, jak jí hodnotí zaměstnanci všeobecně a jaký mají na danou situaci názor. Na základě odpovědí budou vyvozeny závěry a vyhodnocena celková situace ve společnosti.

Do hodnocení dotazníku budou zařazeny i výsledky, které budou získány pomocí rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci, tak aby hodnocený výsledek odpovídal co nejvíce skutečnosti.

Poslední oblast zkoumání bude temperament zainteresovaných zaměstnanců. Výsledek by měl pomoci tomu, aby bylo zřejmé, jak se kdo chová, jaké má silné a slabé stránky a s kým by měl komunikovat a komu se naopak při komunikaci vyhýbat.

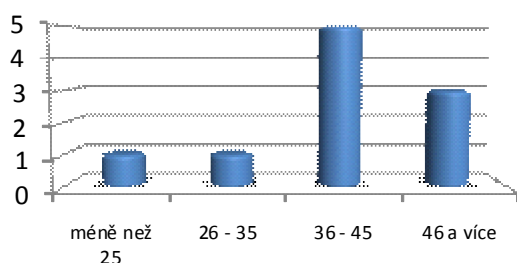
2.4 Vyhodnocení dotazníku

Otázka 1: Váge pohlaví?



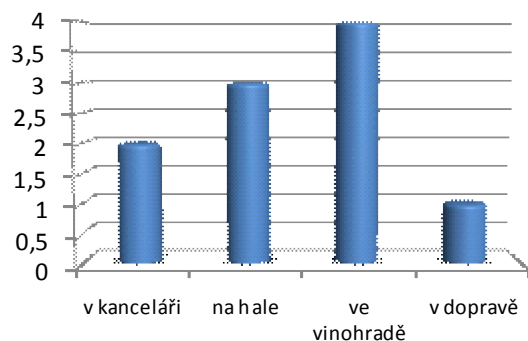
Ve společnosti pracují tš heny a to dvŮve vinohradŮa jedna v kanceláš. Muht je sedm a jsou rozdŮeni do vgech provozt.

Otázka 2: Kolik vám je let?



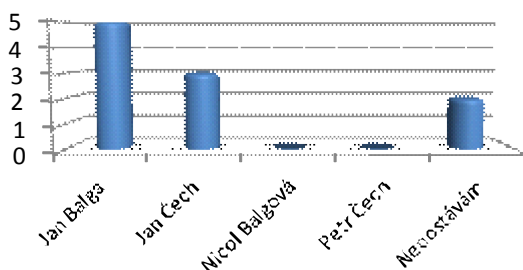
Ve společnosti pracuje nejvíce lidí ve vku od 35 do 45 let. Nad 46 let jsou majitelé a pod 35 let jsou dŮi majitel.

Otázka 3: V jakém provozu pracujete?



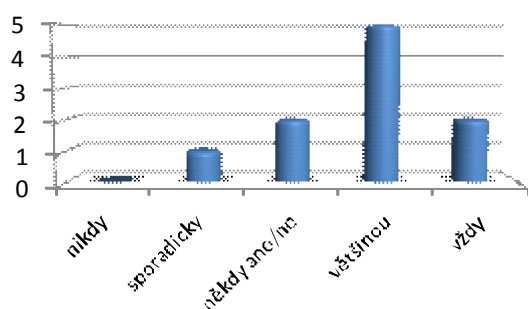
Nejvíce zamŮtnanct pracuje ve vinohradŮ jeden z majitelŮ rozváhí produkty, druhý pracuje na hale. DŮi majitelŮ se starají o administrativu.

Otázka 4: Od koho dostáváte nejlstŮi denní úkoly?



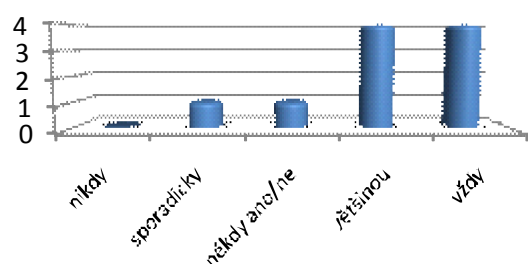
Vgichni zamŮtnanci jsou úkolováni od majitelŮ společnosti.

Otázka 5: Domníváte se, že Vám přidělené úkoly odpovídají Vaší kvalifikaci?



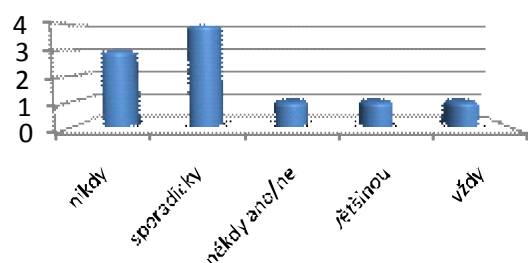
Většina pracovníků jsou rozděleny úkoly podle kvalifikace. Z toho můžeme usoudit, že je většina zaměstnanců spokojena se svou funkcí ve firmě.

Otázka 6: Domníváte se, že hodnocení vaší práce je adekvátní Vaším výsledkům?



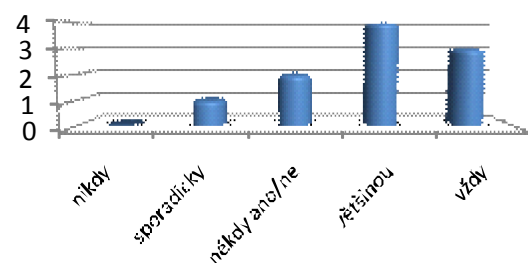
I zde nedochází k vytváření problémů a konfliktů. Převážně všichni zaměstnanci jsou se svým hodnocením spokojeni.

Otázka 7: Jsou Vám vyřizovány drobné nepodstatné chyby?



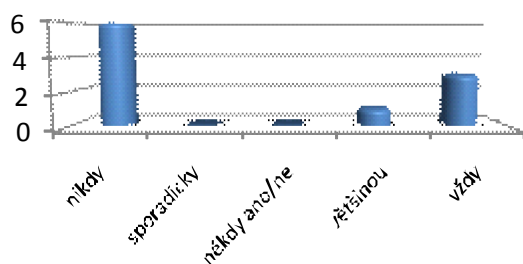
Ve většině případů nedochází ke kritizování drobných nepodstatných chyb. Což je pozitivní zjištění, které naznačuje, že se s danou situací dá ještě dále.

Otázka 8: Stává se Vám, že nejste o všem dlehlém informován/a?



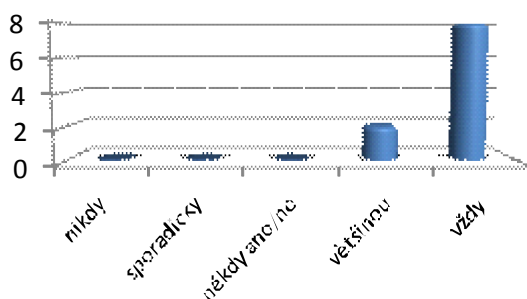
Jak je patrné z grafu, většina zaměstnanců je o dlehlých věcech informována. To zná, že nedošlo ke komunikačním bariérám a zaměstnanci si podávají dlehlé informace.

Otázka 9: Stalo se Vám někdy, že jste byli záměrně špatně informováni?



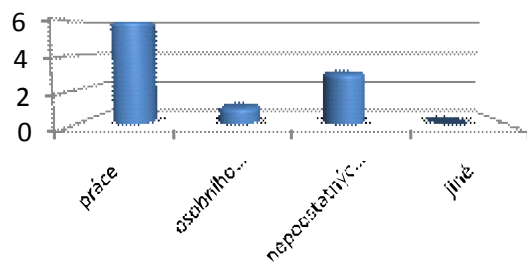
Z výsledků testů vyplývá, že zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníky majitelů, jsou dobře informováni. Problém nastává u obou rodin, kdy dochází k milnému informování.

Otázka 10: Stává se, že dojde ke konfliktu mezi zaměstnanci?



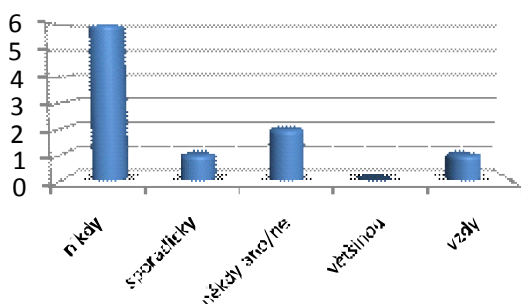
Podle této otázky je jasné, že mezi zaměstnanci je konflikt, kterého si všimli všichni zaměstnanci. S velkou pravděpodobností se dotýká všech zaměstnanců a má vliv na celkovou pohodu ve společnosti.

Otázka 11: Lého se většinou konflikt týká?



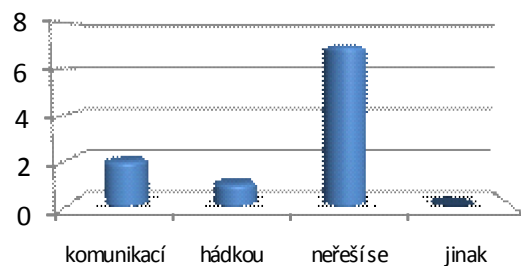
Jak sami vidíme, konflikt se většinou týká pracovních a nepodstatných věcí. Jelikož jen jeden zaměstnanec odpověděl, že osobního života, tak tuto odpověď můžeme zanedbat.

Otázka 12: Bývá konflikt vyřešen?



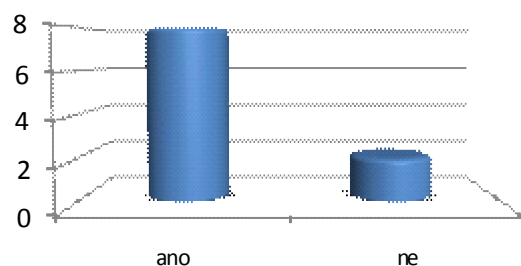
Zde nastává problém společnosti. Většina konfliktů bývá nevyřešena. To může být hlavní problém vzniku dalších a dalších konfliktů. Tady bychom se měli zastavit a snažit se o nápravu.

Otázka 13: Jakým způsobem se v týmu konflikty řeší?



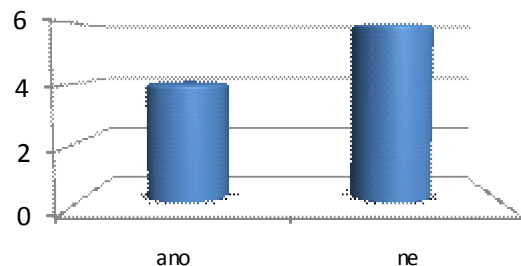
I výsledek této otázky nám znalí, že konflikt není řešen. Pokud se daný problém nevyřeší, společnost nemůže nikdy fungovat a konflikt se naopak bude víc prohlubovat, až dojde do stavu, kdy společnost bude muset skončit.

Otázka 14: Dochází na pracovišti k vytváření skupin?



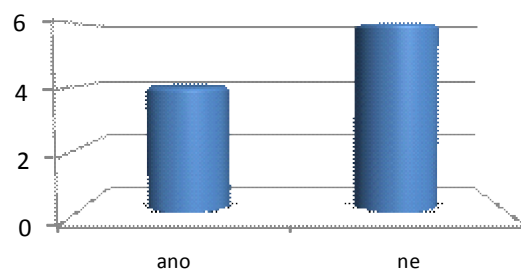
Výžina zaměstnanců vidí vznik skupin. To může být způsobené, že každý z majitelů tráví více času a i více komunikuje se svým dítětem.

Otázka 15: Domníváte se, že Vás kolegové pomlouvají?



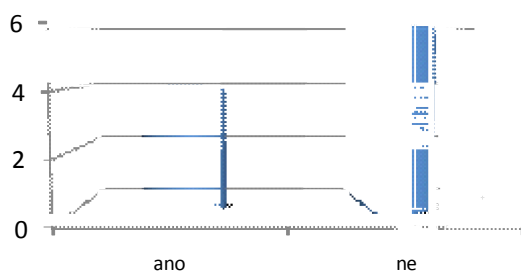
Ve společnosti se vyskytují zaměstnanci, kteří mají pocit, že jsou za zády pomlouváni, což vede k špatné atmosféře na pracovišti a ke snížení produktivity práce.

Otázka 16: Uráží Vás někdo z Vašich kolegů?



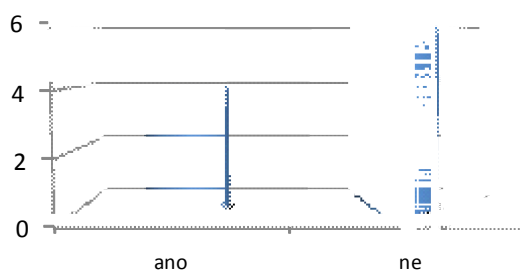
I urážky vedou jednoznačně ke konfliktu, špatné atmosféře na pracovišti a k celkové psychickému napětí ve společnosti.

Otázka 17: Uráhí někdo z Vašich kolegů Vaši rodinu?



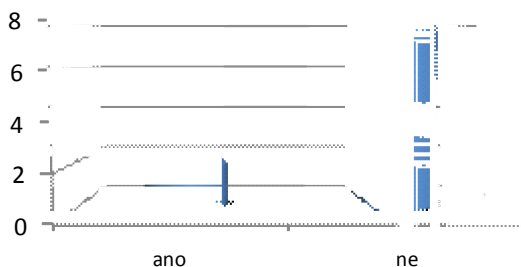
Uráhění rodinných příslušníků má stejný vliv na atmosféru v podniku jako uráhění samotného zaměstnance. A i zde vidíme, že se uráhky vyskytují ve velké míře.

Otázka 18: Dochází k utichnutí rozhovoru, pokud se přiblížíte ke komunikujícímu hloučku?



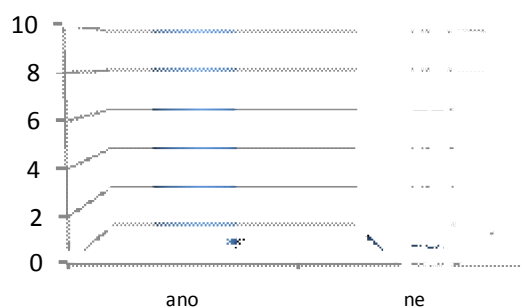
Utichnutí hloučku může naznačovat pomluvy anebo zatajování informací, oba příspady mohou působit na blízkého se zaměstnance nepříjemně.

Otázka 19: Skáče Vám někdo z kolegů neustále do šelí?



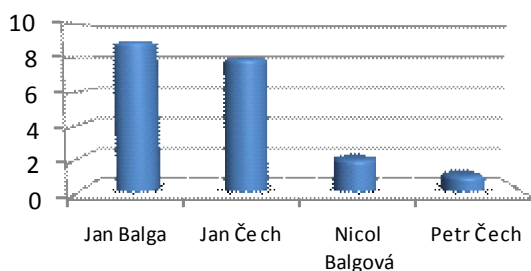
Daná otázka naznačuje, že jsou zaměstnanci vyslyšeni. To samozřejmě navozuje dobrou atmosféru a pro zaměstnance pocit důležitosti.

Otázka 20: Jste na poradách používáte ke slovu?



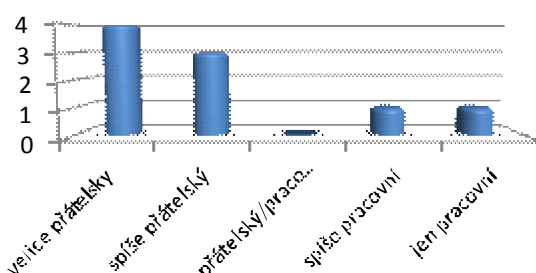
Zaměstnanec, který je používán ke slovu se může cítit více cenný. I jeho pracovní morálka bude jistě lepší, když bude mít pocit, že není jen součástí výrobního procesu.

Otázka 21: S kým jste ve společnosti spokojen/a?



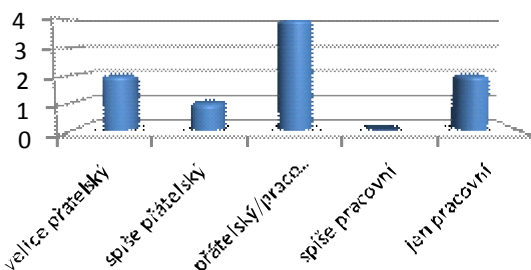
Graf znalí, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s majiteli společnosti. Méně pak s jejich potomky.

Otázka 22: Jaký máte vztah s Janem Balgou?



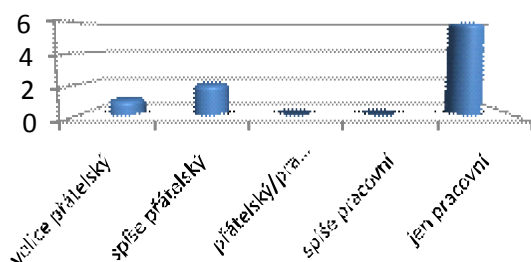
Jan Balga je ve společnosti velice oblíbený a chová se k všem zaměstnancům přátelsky. To budí dojem rodinné atmosféry. Zaměstnanci se pak na něj mohou obrátit s jakýmkoli problémem.

Otázka 23: Jaký máte vztah s Janem Lechem?



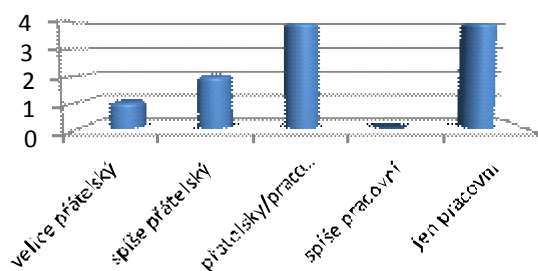
Všichni zaměstnanci má s Janem Lechem typický pracovní vztah. Snahí se být přátelský, ale jen do určité meze. Pak naznačí, že on je tady šéf.

Otázka 24: Jaký máte vztah s Nicol Balgovou?



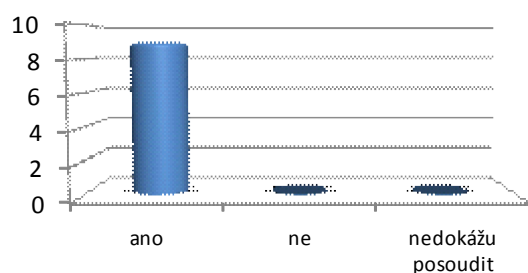
Jako nový zaměstnanec si nemohla ještě vybudovat přátelský vztah. Je možné, že působí nepřístupně až dokonce namyšleně z důvodu, že její otec je majitel.

Otázka 25: Jaký máte vztah s Petrem Lechem?



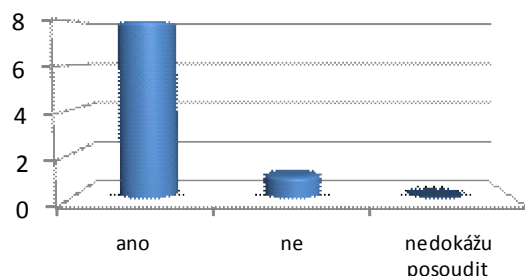
Petr Lech je ve společnosti taky nový, ale už si získal více zaměstnanců. Přiblíží přátelsky a je více komunikativní.

Otázka 26: Myslíte si, že je Jan Balga odborník v oboru, ve kterém podniká?



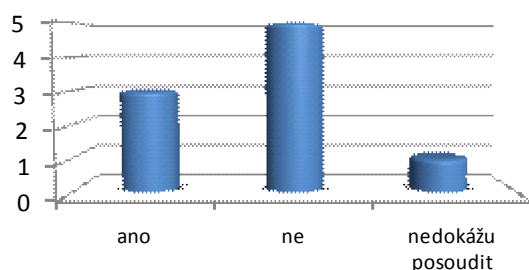
Všichni zaměstnanci si myslí, že je Jan Balga dobrý v tom co dělá a není proto třeba mu měnit jeho pracovní pozici.

Otázka 27: Myslíte si, že je Jan Lech odborník v oboru, ve kterém podniká?



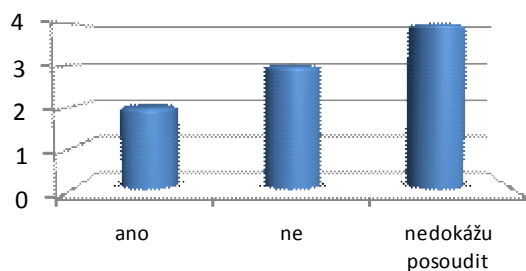
I u Jana Lecha se většina domnívá, že je dobrý v tom co dělá. I zde by měla být zachována pracovní pozice.

Otázka 28: Myslíte si, že je Nicol Balgová přínosem pro společnost?



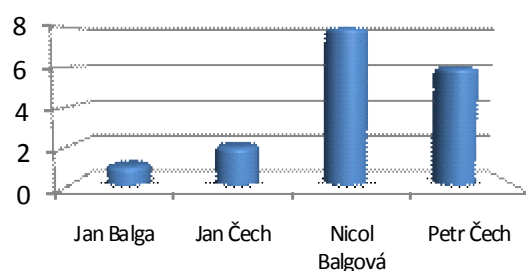
Polovina zaměstnanců si myslí, že není ve svém oboru dobrá. Tady bych volila řešení změnit pracovní pozici nebo odchod ze zaměstnání.

Otázka 29: Myslíte si, že je Petr Lech přínosem pro společnost?



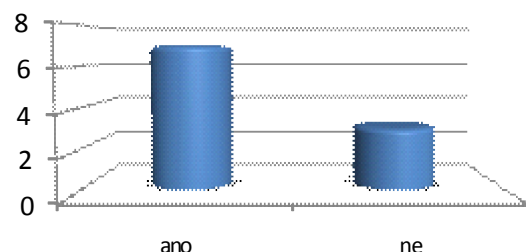
Jako nový zaměstnanec se ještě nemohl prosadit. Vůlína zaměstnanců, tak ještě neví, zda bude pro společnost přínosem či naopak.

Otázka 30: Kdo si myslíte, že za vzniklý konflikt může?



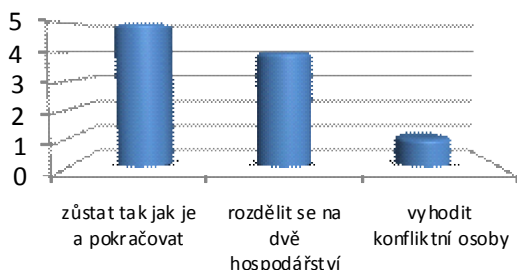
Tady se zaměstnanci shodují s mým názorem. Myslím si, že je to způsobeno tím, že si jak Nicol Balgová, tak Petr Lech chtějí prosadit své názory. Není vyloučena ani soutěživost a snaha zaujmout lepší pracovní pozici.

Otázka 31: Myslíte si, že by měli konfliktní zaměstnanci opustit společnost?



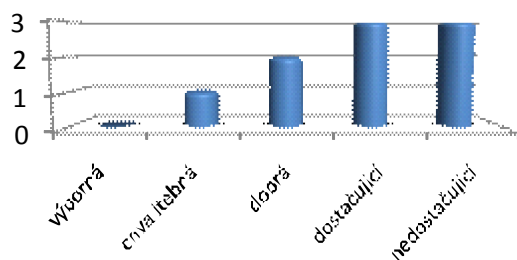
Vůlína by chtěla, aby konfliktní zaměstnanci opustili společnost. Jelikož si vůlína myslí, že konfliktní osoby jsou Petr a Nicol, jednalo by se tedy o vrácení společnosti do stavu, než oba přišli.

Otázka 32: Co by podle vás měla společnost udělat do budoucna?



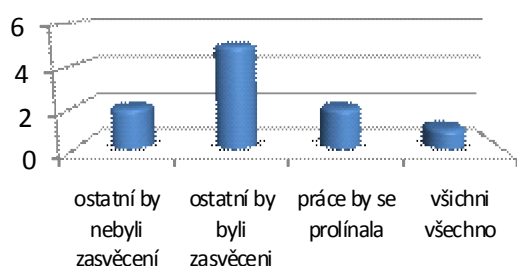
Tady si zaměstnanci odporují. O otázku výše by vyhodili konfliktní osoby a zde by je nechali a šli by krizi. Což je i přání obou majitelů. Takže odpověď na otázku číslo 31 můžeme zanedbat.

Otázka 33: Jaká se Vám zdá organizace práce ve společnosti?



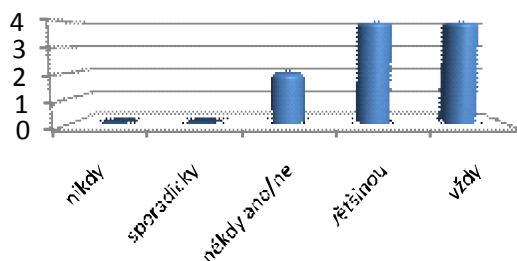
Z grafu je jednoznaúné, ťe je ve společnosti ápatná organizace. Nastává otázka, zda to není pšínou konfliktu a jestli by se tím nevyšegilo spoustu problémů.

Otázka 34: Jak byste rozdůil/a pracovní pozice?



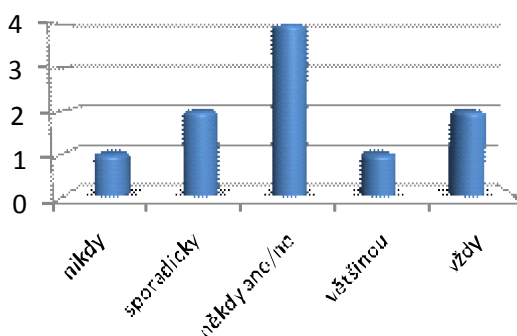
Na tuhle otázku není jednoznaúná odpovů, ale i tak se vůgina pšklání k tomu, aby mů kaťdý jasnů stanovenou pozici. Tím by došlo k eliminování komunikace mezi konfliktními zamůtnanci a moťná navození lepšší pracovní atmosféry.

Otázka 35: Jak jste spokojen/a s prací, která je Vám pšdůena?



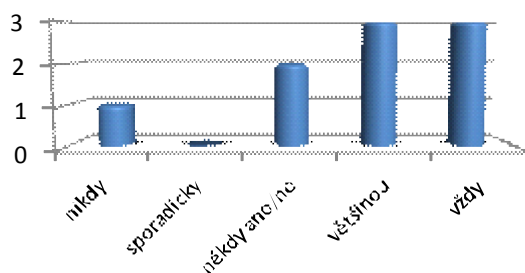
Práce zamůtnancům vyhovuje. Vťichni jsou do jisté míry s pracovní náplní spokojeni. Nebude tedy tšeba důat reorganizaci v pracovních pozicích.

Otázka 36: Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?



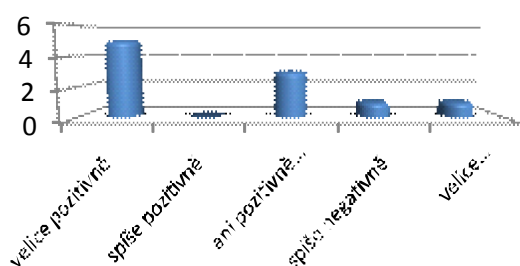
Spokojenost s pracovním kolektivem je nejednoznaúná. Je nutné dodateúně zjistit, v jakém slova smyslu jsou anebo nejsou s pracovním kolektivem spokojeni.

Otázka 37: Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?



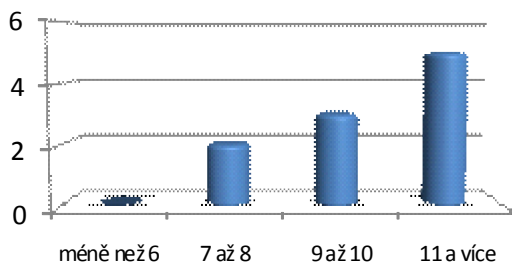
Pracovní podmínky jsou dle výsledku grafu dobré a není nutné je upravovat.

Otázka 38: Jak vycházíte se svými spolupracovníky?



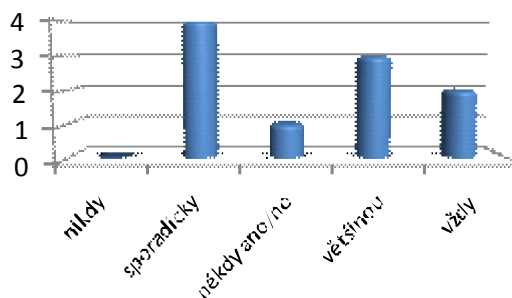
Na tuto otázku odpovídají zaměstnanci pracující ve vinohradu a na hale pozitivně. Majitelé a jejich dci odpovídají negativně. Z toho vyplývá, že konflikt mezi zaměstnanci vzniká mezi majiteli a jejich dci. Ostatní zaměstnanci jsou spokojeni.

Otázka 39: Kolik hodin průměrně trávíte v práci?



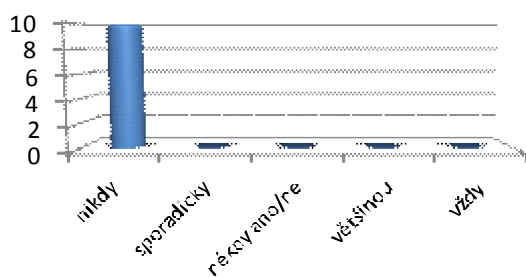
Nejméně hodin pracují dci majitelů. Sami majitelé společně pracují mezi 9 až 10 hodinami denně. Ostatní zaměstnanci pracují 11 a více hodin denně. To má negativní vliv na psychiku zaměstnance a může to vést ke vzniku konfliktu.

Otázka 40: Míváte naplánováno na pracovní den víc úkolů, než se dá stihnout?



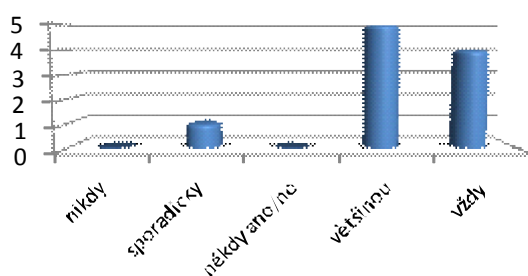
Zaměstnanci jsou značně přetěžováni. Jak můžeme pozorovat u otázky 39, tráví v práci polovinu dne a nestíhají udělat všechny úkoly, které jim byly na daný den naplánovány.

Otázka 41: Míváte někdy pracovního dne prodlevy způsobené nedostatkem práce?



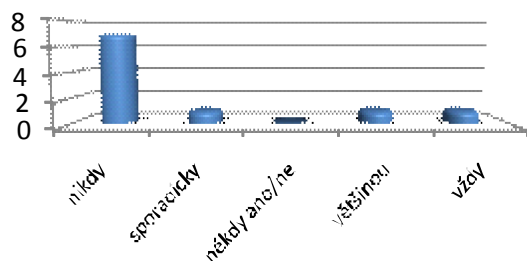
Většinu zaměstnanců mají tolik úkolů, že nemají prodlevy.

Otázka 42: Jsou pro Vás srozumitelné pokyny, které dostáváte?



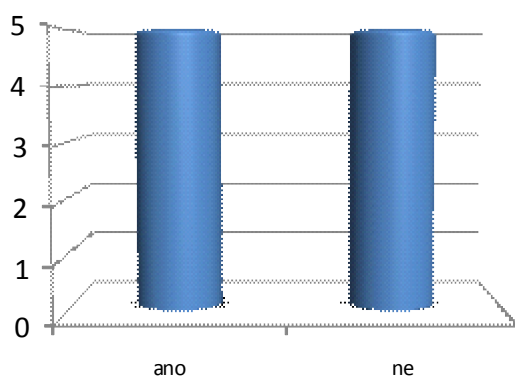
Všem zaměstnancům je jasné, co mají dělat a úkoly jsou jim dostatečně vysvětleny. Je to pro společnost pozitivní a zvyšuje se tak efektivita práce.

Otázka 43: Cítíte se někdy pod tlakem?



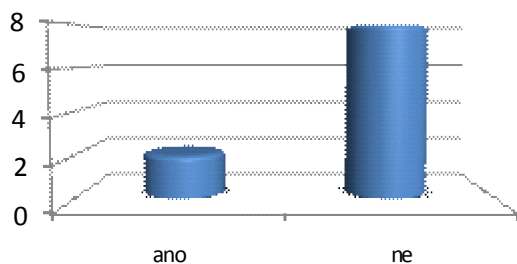
Zaměstnanci se i přes značné množství úkolů necítí pod tlakem. Z toho můžeme usoudit, že nesplnění stanoveného úkolu není potrestáno.

Otázka 44: Bojíte se v současné době své pracovní místo?



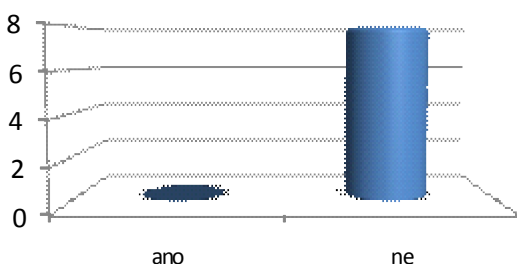
U této otázky jsou stejné odpovědi. Ovšem dle zaměstnanců se jedná o dva různé pohledy. Majitelé a jejich děti se o ztrátu zaměstnání nebojí. Zato ostatní zaměstnanci ano, což je pochopitelné z hlediska toho, jaký je momentální stav ve společnosti.

Otázka 45: Pěsmýgl/a jste v poslední doběo změnōzamōtnání?



Zde se vōgina zamōtnancŤ shoduje, ě neuvahŭjŭ o zmōnōzamōtnání. To znaŭŭ, ě jsou ve spoleŭnosti spokojeni anebo doufajŭ, ě se souŭastnā situace zlepĝŭ.

Otázka 46: Odeĝel nōkdo v poslední doběkvŭli neshodām s jinŭm pracovníkem?



Tady je jednoznaŭnā odpovōŭ. Nikdo ze zamōtnancŤ kvŭli neshodām ze spoleŭnosti neodeĝel.

Otázka 47: Oznaŭte prosŭm odpovōŭi, které se ztotoĝŭjŭ s panem Janem Balgou.

Je dost autoritativnŭ	3
Dovede konstruktivnōkritizovat	6
Ocenŭ dobŕe odvedenou prāci	7
Pŕŭlŭ Vās kontroluje	0
Zajŭmā se o svē podŕzenē	7
Zasahuje podŕzenŭm do konfliktŭ	0
Mŭŕhete mu dŭŭvōŭovat	7
Mŭŕhete se na nŭ obrātit v pŕŕpadōkonfliktu	7
Je uzavŕenŭ	2

Pan Jan Balga nenŭ ani pŕŕlŭg autoritativnŭ ani moc uzavŕenŭ. To je dobŕe. Autoritativnŭ osoby vyvolāvajŭ stres a tlak na zamōtnance, kteŕŭ se pak necŭtŭ pŕŕjemnō dŭajŭ chyby a vznikajŭ konflikty. Uzavŕenŭ vedoucŭ

pŕehŭlŭhŭ zamōtnance a nezajŭmā se o jejich nāzory. Opomenout bychom nemōi ani fakt, ě spousta zamōtnancŭ odpovōŭŭa na otāzky ocenŭhŭ prāce, zājem o podŕzenē, dŭŭvōu a pomoc v pŕŕpadōkonfliktu kladnō. To nām potvrzuje jŭh dŕŕvŭĝŭ vŕsledky, ě Jan Balga je pŕŕtelskŭ, zajŭmā se o svē zamōtnance a snaŭŭ se, aby vĝichni byly spokojeni. V pŕŕpadōpotŭhŭ je pŕŕpraven pomoci. Dāle si mŭŕheme vĝimnout, ě dovede konstruktivnōkritizovat. To je dŕŕehŭtē hlavnōpro rozvoj zamōtnancŭ. Pŕedchāzŭ se tak opakovanēmu dŭānŭ chyb. Dalĝŭm pozitivem je ě, nekontroluje svē zamōtnance. To je kladnē hodnocenŭ, protoĝe nadmōnā kontrola zamōtnancŭ vyvolāvā stres a mŭŕhē dojit ke vzniku konfliktŭ.

Otázka 48: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s panem Janem Lechem.

Je dost autoritativní	8
Dovede konstruktivně kritizovat	2
Ocení dobře odvedenou práci	3
Přesvědčuje Vás kontroluje	7
Zajímá se o své podřízené	2
Zasahuje podřízeným do konfliktů	0
Můžete mu důvěřovat	2
Můžete se na něj obrátit v případě konfliktu	3
Je uzavřený	7

Jak můžeme vidět v tabulce, pan Jan Lech je opakem pana Jana Balgy. Pan Jan Lech je hodně autoritativní a uzavřený. To způsobuje, že zaměstnanci z něho mají svým způsobem strach a bojí se, aby neudělali něco špatně.

Dále je pan Jan Lech uzavřený, z čehož nám vyplývá, že se nezajímá o své podřízené. To nám naznačují i otázky zájem o podřízené, zasahování do konfliktu podřízeným, důvěře a pomoc v případě konfliktu. Většina zaměstnanců odpověděla na tyto otázky negativně. Naopak hodně pozitivních odpovědí bylo u otázky kontroly zaměstnanců. Spousta zaměstnanců cítí, že je jejich práce kontrolována a dostávají se do stresu a taku, v přítomnosti pana Jana Lecha dělají chyby a vznikají tak zbytečné konflikty.

Otázka 49: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s Nicolí Balgovou.

Je dost autoritativní	6
Dovede konstruktivně kritizovat	0
Ocení dobře odvedenou práci	2
Přesvědčuje Vás kontroluje	8
Zajímá se o své podřízené	2
Zasahuje podřízeným do konfliktů	0
Můžete mu důvěřovat	3
Můžete se na něj obrátit v případě konfliktu	2
Je uzavřený	8

Z výsledků vyplývá, že Nicolí Balgová je autoritativní osoba. Většina zaměstnanců z ní má respekt. Proto možná není tak přátelská jako ostatní. Což nám potvrzuje i předchozí hodnocení. S autoritativností jde ruku v ruce

kontrola. Tady má hodně zaměstnanců pocit, že jsou kontrolováni. To opět budí v zaměstnancích stres a tlak na psychiku. Zaměstnanci potom nepracují v pohodě dělají více chyb a práce není efektivní. Na konci tabulky si můžeme všimnout, že je Nicolí Balgová uzavřený typ. To má za následek, že se nezajímá o své podřízené, neřeší jejich problémy a nebudí v nich důvěru.

Otázka 50: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s Petrem Lechem.

Je dost autoritativní	5
Dovede konstruktivně kritizovat	0
Ocení dobře odvedenou práci	6
Přiléhavě Vás kontroluje	7
Zajímá se o své podřízené	1
Zasahuje podřízeným do konfliktů	0
Můžete mu důvěřovat	2
Můžete se na něj obrátit v případě konfliktu	1
Je uzavřený	3

Petr Lech je dosti autoritativní. Budí respekt a mnoho zaměstnanců ho bere jako šéfa. To vyplývá i z faktu, že zaměstnanci mají pocit, že je kontroluje. Na druhou stranu, jak vidíme v tabulce, dokáže ocenit dobrou

práci a za to si ho zaměstnanci váží. Konec tabulky nám nabízí pohled na horší stránku osobnosti. Petr Lech se nezajímá o ostatní zaměstnance, nezasahuje zaměstnancům do konfliktu a ani se v případě konfliktu na něho nelze obrátit. Více jak polovina dotazovaných tvrdí, že se mu nemohou důvěřovat. A jak sami všichni víte, všechny dobré vztahy jsou založeny na důvěře. Dále z dotazníku vyplývá, že je Petr Lech uzavřený. Což nám naznačuje, že jsou mu zaměstnanci svým způsobem lhostejní, nezajímají ho a spíše se zajímá sám o sebe.

2.5 Vyhodnocení testu temperamentu

2.5.1 Jan Balga a Jan Lech

Výsledek testu Jan Balga

<u>Sangvinik</u>	7.5 %
<u>Cholerik</u>	5 %
<u>Melancholik</u>	20 %
<u>Flegmatik</u>	67.5 %

Výsledek testu Jan Lech

<u>Sangvinik</u>	5 %
<u>Cholerik</u>	10 %
<u>Melancholik</u>	20 %
<u>Flegmatik</u>	65 %

Z výsledků testů vyplývá, že oba majitelé jsou z větší části flegmatici. Z toho můžeme usoudit, že jim doposud spolupráce klapala. Každý měl svou náplň práce a druhý mu do toho nezasahoval. Jak nám naznačuje charakteristika osoby, s flegmatikem se vychází ze všech typů nejlépe. Jedná se o osobu jak společenskou, tak spokojenou o samotě. Oba majitelé jsou přesvědčiví, takže pokud jeden navrhl změnu ve výrobě nebo koupil nového majetku druhý se přispřobil. Zároveň jsou oba majitelé cílevědomí, což je pro rozvoj společnosti hodnota. Mohlo tak docházet k rozvoji společnosti a oba na daném zdokonalování a zlepšování výrobních procesů usilovali. Z povahy flegmatika sráží klid a pohoda a to si v práci udržovali. Nikam nespěchali, všechno dělali pomalu a s rozvahou. Což může na někoho působit, že se nezajímal o rozvoj společnosti, ale opak je pravdou. To nám naznačují hospodářské výsledky posledních let a získané ocenění z různých částí světa.

Jan Balga a Jan Lech jsou navíc z jedné čtvrtiny melancholici. To podtrhuje jejich tichost, samotu a zabývání se vlastními myšlenkami. Jsou přemýšliví a nedělají věci zbytečně. Jejich dlouhé přemýšlení o jakémkoli rozhodnutí je následně oceněno dobrou volbou a dosažením cíle.

2.5.2 Nicol Balgová

Výsledek testu Nicol Balgová

<u>Sangvinik</u>	10 %
<u>Cholerik</u>	62.5 %
<u>Melancholik</u>	25 %
<u>Flegmatik</u>	2.5 %

Nicol Balgová je opak obou majitelů. Její povaha se řadí mezi choleriky. To nám naznačuje, že se jedná o osobu dynamickou, která je v kolektivu vřdlí osobností. Překážky, které se jí postaví do cesty, šeg okamžitě bez ohledu, zda danému problému rozumí či nikoli. Velkým problémem u Nicol Balgové bude fakt, že si myslí, že má vždy pravdu. Za tou si stojí a není schopna pustit, že by se mohla mýlit. Nehodlá dát kompromisy. Jako nejhorší ze záporných vlastností je její špatné jednání s lidmi, kdy nepustí nikoho ke slovu a vše musí být po jejím.

Dále z testu vyplývá, že je Nicol Balgová z jedné čtvrtiny melancholik. Což nám naznačuje, že ačkoli je podle cholerika vřdlí osobností, tak je na druhou stranu tichá a přemýšlivá. Je dobrá organizátorka, miluje plánování a v organizačních věcech se vyhívá. Dokáže nad stanovením nejlepšího řešení trávit spoustu času a výsledek je vždy dokonalý. Vše dává s velkou pečlivostí, což je možné vidět na její upravenosti a téměř dokonalém vzhledu.

Ze slabých stránek melancholika na ní sedí jen jedna, a to její snadná uráhlivost. Je schopná se urazit i kvůli maličkostem, čímž nutí okolí, aby na ní brali ohledy a vždy si dobře rozmysleli, co jí můžou a co nemůžou říct.

Cholerik a melancholik jsou dva protiklady, kdy na jedné straně stojí extrovert cholerik a na straně druhé introvert melancholik. Jedna věc je ovšem spojuje a to, že oba temperamenty jsou zařazeny do skupiny labilní osobnost. Jedná se tedy o zvýšenou míru proměnlivosti. Nicol Balgová tak přehnaně reaguje i na slabší podněty. Což znáí, že má málo vnitřní pevnosti, která by odolávala vnějším tlakům. Dále je labilní člověk neklidný, často stědá nálady a mění své názory.

2.5.3 Petr L'ech

Výsledek testu Petr L'ech

<u>Sangvinik</u>	42.5 %
<u>Cholerik</u>	42.5 %
<u>Melancholik</u>	7.5 %
<u>Flegmatik</u>	7.5 %

U Petra L'echa se setkáváme s osobností, která je společensky založena. Je zábavný a z každé práce je schopný udělat legraci. Je vždy vstřícný a optimistický. Petr L'ech je rád středem pozornosti a vyznačuje se hlasitým projevem. Pokud má posluchače je schopný vyprávět jeden příběh za druhým. L'lově s temperamentem sangvinika je citový, otevřený a bezprostřední překypující optimismem a nadšením téměř nad vším, což se s Petrem naprosto ztotožňuje. Je přátelský a bez problémů každému pomůže.

Mezi jeho slabé stránky patří nedokončení práce. U něho nevydrží dlouho a vše do něho se pustí, po chvilce nechá. Jeho výmluvnost je až někdy přehnaná, což potvrzuje fakt, že si rád vymýšlí a přehání. Je egocentrický a nezajímá ho názor jiných. Rád skálé lidem do šelí a naprosto ignoruje, když mu někdo něco říká. Přes jeho roztokanost není schopen dodržovat termíny práce.

Jeho druhý povahový temperament je taky ze skupiny extrovertů. Jako cholerik se vyznačuje tím, že chce být vítěze. Vždy má pravdu a není schopen akceptovat názor druhého. Musí vždy vítězit a k vítězství jde i přes mrtvoly. Je nadnesený nad ostatními a dokáže druhé deptat.

Jako extrovert se vyznačuje tím, že jedná impulzivně a okamžikem. Není schopen si práci naplánovat, popř. dodržet plán, který mu byl předložen. Jeho špatnou vlastností je nespolehlivost. Přitom je aktivní, dynamický a lehce se nadchne pro novou věc.

2.6 Podrobný popis pŕŕin vzniku konfliktu

2.6.1 Pŕŕchod dŕŕi majitelŕ

Pŕŕchod mladŕch zamŕŕnancŕ doprovází i novŕ pohled na spoleŕnost, pŕŕedevŕm na její chod a organizaci. Je to zpŕŕsobeno souŕastnŕm rozvojem informovanosti, kdy se nová generace dostává do styku s jinŕmi státy, spoleŕnostmi a kulturou. Je obohacena o nové poznatky a snaŕí se z nich vybrat to nejlepší a pak to aplikovat ve svém zamŕŕnání. V pŕŕpadŕ analyzované spoleŕnosti dochází k rozporu mezi starou generací majitelŕ a novou nastupující generací. Problémem je, ŕe oba nastupující zamŕŕnanci mají ve spoleŕnosti stejné postavení a oba chtŕjí prosadit své názory. Dochází tak se konfliktŕm a vytváŕení skupin, kdy se kaŕdŕ dŕŕ obrací na svého otce a hledá v nŕm podporu. Vzniká tak soutŕŕivost, kdo svŕj názor prosadí a získá tak lepší postavení ve spoleŕnosti. V takové situaci je tŕeba vyslechnout názory vŕech zŕŕŕastnŕch, prodiskutovat danou situaci a navrhnout ŕŕŕení, s kterŕm by vŕichni souhlasili.

2.6.2 Vytváŕení skupin

Vytváŕení skupin jednotlivŕch pracovníkŕ vzniká u vedení spoleŕnosti. Tím, ŕe si dŕŕi majitelŕ chtŕjí prosadit své názory, hledají podporu u rodiŕŕ a tím se vedení rozdŕŕuje na dvŕ skupiny, které jsou tvoŕeny rodinnŕmi pŕŕsluŕníky. To zpŕŕsobuje ŕpatnou komunikaci mezi jednotlivŕmi rodinami a následné poŕkozování druhé strany. Pŕŕŕinou je prosazení vlastních názorŕ, zatajování informací a klamnŕ sdŕŕování informací. V takové situaci, kdy jsou dva majitelé, kteŕ zamŕŕnávají své potomky, bude vŕŕdy snaha o vytvoŕení skupin. Spoleŕnost musí vzít tento fakt ve skuteŕnost a snaŕit se s tím pracovat tak, aby to bylo pŕŕnosné. Z analŕzy vyplŕvá, ŕe je moŕné z toho udŕat klad. Je tŕeba vytvoŕit dvŕ oddŕŕení, která by byla stejnŕhodnotná a pro spoleŕnost pŕŕnosná, ale kaŕdá by mŕa na starosti svou oblast.

Pan Jan Lech je dobrŕ v oboru výroby vŕna, v této oblasti je vzdŕŕanŕ a neustále se vzdŕŕává, proto bych mu souŕasnou pracovní pozici nechala a pŕŕdŕila bych k nŕmu jeho syna. Ten by se staral o rozdŕŕŕŕí ŕŕŕŕí pracovníkŕ do vinohradŕ a provozovny dle

jednotlivých potřeb. Dále by se staral o vše, co se týká provozovny a výroby vína z pohledu administrativy. To jest přehled množství jednotlivých druhů vína, množství skladovacích nádob, přehled lahví a etiket a vše co se týká výroby a lahvování.

Pan Jan Balga je také dobrý ve svém oboru a měl by mít zachovanou funkci. Jeho náplní práce je zaměřena na obchod, shánění zákazníků a rozvoz vína po celé České republice. Je to práce časově náročná a tak bych k němu přidala jeho dceru, jejíž práce by spočívala v oslovování nových zákazníků, starání se o stávající zákazníky, vyřizování objednávek, vedení ceníků a starost o propagaci společnosti. Pan Jan Balga by pak měl na starosti pouze distribuci vína z provozovny k zákazníkům.

Tyto dvě oddělení jsou pro chod společnosti nezbytné a jedna bez druhé nemůže vytvářet plnohodnotnou společnost. Proto si myslím, že daný návrh je pro společnost velice důležitý a jeho zavedení do společnosti přispěje k eliminaci konfliktu. Pracovníci by se tak nemuseli každodenně potkávat a osobní komunikace mezi jednotlivými odděleními by mohla být jednou nebo dvakrát do týdne na společných poradách, kde by se probírali důležité rozhodnutí týkající se chodu celé společnosti. Ostatní komunikace by byla přes zavedenou poštovní síť, kde by Nicol Balgová posílala objednávky Petrovi Lechovi, který by poté zadal nachystání dané objednávky pracovníkům, pracujícím na provozovně a ty by nachystané víno předali panu Janu Balgovi, který by víno rozvezl.

2.6.3 Komunikace

Jak z analýzy vyplynulo, mezi jednotlivými rodinami dochází k nedostatečné informovanosti. Jak jsem dále zjistila, tak pracovníci zatajují informace nebo podávají nepřesné informace z důvodu, aby měli lepší možnost se prosadit a získat ve společnosti lepší postavení. Tomu bych se vyvarovala právem vytvořením dvou různých oddělení, tak aby jednotlivý zaměstnanci měli stejnou hodnotnou pozici a nemuseli se sebou soutěžit o lepší pracovní podmínky. Jak jsem již zmínila, každé oddělení by bylo zaměřeno na určitou nezastupitelnou složku ve společnosti. Komunikace by se tak mezi konfliktními osobami omezila na minimum. Jednalo by se o společné rady jednou až dvakrát týdně omezené na dobu nezbytně nutnou, kde by se řešili problémy týkající se celé

společnosti, inovací a rozvoje společnosti. Ostatní komunikace by byla mezi mladými pracovníky šéga políťalovou sítí, která by se ve společnosti musela zšdit. Každý oddělení by mŏo svoji kancelář kde by šegli svoje záležitosti. Porady by potom probíhaly v zasedací místnosti, která je v současné době využívána pro účely psjímání hostŕ a zájemcŕ o víno.

2.6.4 Povahové vlastnosti zainteresovaných zaměstnancŕ

Jak z analýzy vyplývá, majitelé společnosti jsou klidní introverti, zatímco jejich dŕi jsou extroverti, kteŕ mají sklony k vŕdcovství. Oba jsou navíc egocentriŕtí s pocitem, ŕe oni jediní mají pravdu a nejsou schopni psputit, ŕe se mŕlí. I tady by se uplatnily dvŕ oddělené pracovníŕ tak aby oba noví mladí zaměstnanci mŕi svoji oblast psobnosti a mohli si sklony vŕdcovství prosazovat ve svém oddělení.

Nicol Balgová je dobrá organizátorka, proto se nejvíc hodí na pozici zaměstnou na shánŕní nových zákazníkŕ, vyŕzování objednávek, vytváŕení cenových nabídek a psŕádání společenských akcí jak pro nové zákazníky, tak pro udržení stávající odbŕatelŕ. Jedná se o mladou sleŕnu, která je od dŕství v kontaktu s vinaŕstvím, takŕe bych jí navrhla pracovní místo jako psŕehitostná hosteska na veletrzích a výstavách vína, kterých se společnost nŕkolikrát do roka ŕlŕastní.

Petr Lech má ěpatnou vlastnost, ŕe nedokáŕe zadané úkoly dodŕat do konce. Není schopen dodrŕovat termíny a zásadnŕ si nic neplánuje. Proto bych se vyvarovala ho zaměstnávat na pracovní pozici, kde by jednal s lidmi a vyŕzoval zakázky. Jeho velkou schopností je rozdávat úkoly a kontrola následného plnŕní. Navrhovala bych ho tedy na funkci, kde by mŕ pod sebou zaměstnance pracující ve vinohradu a v provozovnŕ Pro tyto pracovníky by pspravoval práci na kaŕdý den a veŕer by jí vŕdy zkontroloval. Dále by se staral o skladové prostory, kde by vedl databázi mnoŕství vína na provozovnŕ mnoŕství lahvového a sudového vína, polŕet prázdných lahví a etiket.

Jan Balga je dobrý obchodník, je vstŕcný ke svým zákazníkŕm a dobŕe s nimi vychází. Stálí zákazníci jsou na nŕho zvyklí a díky své povaze rychle získá i zákazníky nové. Je to llovŕk na svém místŕa proto bych mu jeho funkci zachovala. Navíc je pszpŕsobivý,

coň pŝ této pracovní pozici je nezbytné, protože nerozváží víno jen v dané termíny, ale ve více jak polovině pŝpadů jsou rozvozy i nahodilé. Dalším jeho charakteristickým rysem je, že je rád o samotě a zabývá se vlastními myšlenkami, což má na rozvozu důlat a nikdo ho pŝ tom neruší.

Pan Jan Lech je stejně jako pan Jan Balga dobrý v tom co dělá a jak nám naznačují výsledky různých soutěží je ve svém oboru opravdu špička. Jeho pracovní pozice je výroba vína. Jelikož je to člověk povahově stejný jako druhý majitel coň se vyznačuje tichostí, je rád o samotě a zabývá se svými myšlenkami, tak bych ho nevtahovala mezi ostatní zaměstnance a nechala ho pracovat ve své laboratoři, která je součástí sklepních prostor.

Všichni zaměstnanci by se potom scházeli jednou či dvakrát týdně v zasedací místnosti, kde by se řešily problémy týkající se celé společnosti a zhodnotilo by se na nich třeba i pokles společnosti jeho odbytu i pokles produkce.

2.6.5 Nevyřešené konflikty

Ve společnosti nedochází k vyřešení konfliktu až do konce. Vůl na konflikt se přechází a čeká se, až pominou. Majitelé společnosti dříve s konflikty neměli problém a tak nebyli nuceni nic řešit. Dříve majitelé zase nechtěli problémy řešit z jejich ježtnosti. Bojí se, aby nepřišli o svůj názor. Oba jsou tvrdohlaví a stojí si za svým, i když vědí, že nemají pravdu.

V tomto případě nezbyvá nic jiného, než aby se všichni nad sebou zamysleli a pro záchranu společnosti udělali vše, co je v jejich silách a tím je dělení kompromisů.

3 NÁVRH ŘEŠENÍ

3.1 Možnosti řešení dané problematiky

1. Jedním z řešení je propuštění novopřijatých zaměstnanců v průběženském vztahu a přijetí nových nezávislých pracovních sil. Tím se ale dostáváme do situace, kdy potomci jednou zůstanou založenou firmu a budou se o ni muset postarat a s velkou pravděpodobností se dostanou do stejné situace jako je ta současná. Toto řešení je sice možné, ale neřeší budoucí vývoj společnosti.
2. Mezi další možnost můžeme zařadit rozdělení firmy na polovinu, kdy si každá rodina ponechá padesát procent společnosti a vzniknou tak dvě samostatné firmy. Jde o řešení, ke kterému se majitelé v současné době sklánějí.
3. Nejjednodušším řešením je společnost prodat a rozdělit zisk mezi majitele. Toto řešení připadá v úvahu v situaci, kdy se střety obou rodin vyhročí tak, že nebude jiné východisko.
4. Řešení, které by si všichni zúčastnění přáli je, aby společnost zůstala zachována a pracovní prostředí se zlepšilo tak, aby se nemuselo přistoupit k výše uvedeným možnostem řešení a firma mohla pokračovat ve svém rozvoji i nadále. Tento návrh bude hlavním předmětem řešení diplomové práce.

3.2 Řešení současného stavu ve společnosti

Jak jsem již zmíňovala, společnost je velice prosperující a každým rokem její uplatnění na trhu roste. Proto je zájem všech zúčastněných, aby se konfliktní situace ve společnosti vyřešila co nejdříve a společnost mohla dále pokračovat. Z toho důvodu přeskóluji první tři možné řešení konfliktu a budu se zabývat pouze čtvrtým návrhem.

Z analýzy vyplynulo, že ve společnosti je spousta práce a noví zaměstnanci jsou potřeba. Při rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci jsem se dozvěděla, že ve společnosti nejsou přesně stanovené pracovní pozice a každý den se určuje, co kdo bude dělat. To je samozřejmě neefektivní, dochází ke střetům a následnému vzniku konfliktu. To si všichni zainteresovaní zaměstnanci uvědomují, ale nejsou schopni si práci zorganizovat. Proto jsem byla požádána, abych jim ve společnosti zavedla novou organizaci, která by byla funkční a efektivní.

3.2.1 Rozdělení společnosti na dvě oddělení

Prioritou bude rozdělení společnosti na dvě oddělení a to dle rodinných příslušníků. S tím majitelé i děti souhlasí. Jednalo by se o dvě hlavní samostatné části společnosti.

Rodina Balgových by měla na starosti obchodní oddělení:

- prodej vína
- rozvoz vína
- oslovování nových zákazníků
- péče o stávající zákazníky
- vyřizování objednávek
- vyřizování mailů
- správa ceníků
- správa společenských akcí

Rodina Lechových by měla na starosti oddělení provozu a výrobu vína:

- péče o vinohrady
- výroba vína
- lahvování vína
- správa vína na rozvoz
- zadávání práce zaměstnancům pracujícím ve vinohradě na provozovní
- vedení databáze množství jednotlivých druhů vína
- vedení databáze potřebných lahví a etiket
- správa vína do soutěží

Na rozdíl od společnosti navazuje i vytvoření týmové práce. Jedná se o krok velmi důležitý a náročný. Neměli bychom zaměňovat skupinu s týmem. Týmem je skupina, která splňuje několik zásadních podmínek. Členové týmu si budou muset uvědomit společný cíl a musí sdílet společné zaujetí pro jeho dosažení. Každý člen bude mít přesně stanovenou roli a bude za své činy nést odpovědnost. V týmu funguje efektivní komunikace a spolupráce a férové vztahy. Konflikt je brán jako pozitivum a vede k řešení a zlepšení dané situace. Skutečný tým se vyznačuje v demokracii, neexistuje podřízenost a nadřízenost. Členové týmu se vzájemně podporují, myšlenka jednoho člena je inspirující pro jiného člena.

Mělo by se jednat o vytvoření týmu manažerského na dobu neurčitou. Je to tým trvalého charakteru. Členové jsou lidé spolupracující na řešení podniku zaměřený na strategii celé firmy. Tento tým se vyznačuje jednoznačným vymezením úkolů a s nimi spojenými pravomocemi, zároveň jsou tyto úkoly doplněny o úkoly, které zasahují do pravomoci jiných členů týmu. Plnění úkolů by mělo být pravidelně kontrolováno a případné nedodržení by mělo celý tým nést následky v podobě mzdových postihů. Mělo by se kontrolovat plnění úkolů jak jednotlivce, tak celého týmu.

Každý člen týmu má dvě role, kdy jedna je role funkční, kdy má přesně stanovenou funkci v týmu a druhá je týmová, která mu umožňuje zapojovat se do spolupráce s jinými členy. Jak z analýzy vyplývá, v týmu se budou vyskytovat dva extroverti a dva introverti. Kdy dříve majitelé jsou introverti a přinášejí do společnosti nové nápady, zefektivnění a zlepšení práce v podniku. Zatímco majitelé společnosti jsou introverti a jsou především pozorní k detailům, vše si nejdříve dobře promyslí a snaží se pracovat, jak nejlépe umí. Tady bych viděla velké plus pro společnost, která má velký potenciál se více rozvíjet, ale neumí ho využít. Tím, že by v týmu byly dva odlišné temperameny, by mohlo dojít k vylepšení jak výrobní činnosti, tak činnosti zaměřené na odbyty a administrativu. Mladí zaměstnanci by dávali návrhy pro zlepšení a majitelé společnosti vzhledem k jejich zkušenostem v oboru by dané nápady mohly dotáhnout do konce a začlenit je do procesu.

Jelikož se jedná o malou společnost, šlo by v nejlepším případě vytvořit tým spontánně. Jak vypovídá analýza temperamentu osob, jednotliví zaměstnanci jsou různé povahové vlastnosti, a tudíž se jim dá dobře přidělit role podle Belbinova. Z pozorování a pohovorem s jednotlivými zaměstnanci jsem dospěla k závěru, že svým způsobem u každého zaměstnance tihne ke své roli, ale nikdo není schopen stanovit přesné pravidla, kdo co bude v týmu dělat. Proto jsem využila Belbinovo rozdělení rolí v týmu a přidělila jsem k nim jednotlivé zaměstnance.

- Myslitel je llovčák tvořivý a řeší obtížné úkoly – Petr Lech
- Vyhledával zdrojů nadšený, komunikativní, zkoumá přesnosti – Petr Lech
- Koordinátor – sebejistý, vzbuzuje důvěru, objasňuje cíle, podporuje rozhodování – Jan Balga
- Formoval – usilovný typ, otevřený, hledá cesty, jak se vypořádat s překážkami – Nicol Balgová
- Kontrolor – strategický a bystrý, vidí všechny možnosti, přesněsuzuje – Jan Balga
- Týmový pracovník – společenský, mírný, vnímavý, ochotný ke kompromisům, dovede naslouchat – Jan Balga
- Realizátor – spolehlivý, konzervativní, dovede nápady aplikovat – Jan Lech
- Kompletoval – pečlivý, svědomitý, dodržuje termíny – Nicol Balgová
- Specialista – jednoznačně zaměřený, speciální znalosti, dovednosti, které jsou jinak těžko nenahraditelné – Jan Lech

Vytvoření a zabránění týmu je dlouhá a náročná organizační struktura a vyžaduje pevnou vůli a trpělivost. Všichni zaměstnanci mají společný cíl a to zůstat jako jedna společnost dále se rozvíjet a získávat víc a víc klientů nejen z tuzemska, ale i ze zahraničí. To by je mělo přimět k uvědomování si vlastní role ve společnosti a svoje nenahraditelné postavení a zároveň nenahraditelné postavení ostatních zaměstnanců. Pokud se každý vhlíje do své role a bude jí vykonávat svědomitě za účelem dosažení společného cíle, pak konfliktní situace budou v omezené míře a snadno šetitelné než nyní.

3.2.2 Vytvošení nového pracoviště

Druhým krokem bude nutné vytvořit dvě pracoviště tak aby se konfliktní osoby dostávali do styku co nejméně. V této době pracují obě oddělení v jedné kanceláři, kde mají každý svoje pracoviště pořízené. Navíc tuto kancelář používají i majitelé společnosti. To by se mělo změnit a souhlasně s vytvořením nových oddělení by se vytvořili dvě kanceláře. Rodina Balgová by měla stávající kancelář kde by pracovala Nicol Balgová a pan Jan Balga. Tato kancelář je umístěna u hlavního vstupu do objektu a vedle zasedací místnosti. Nicol Balgová by tak mohla přijímat zákazníky a vyřizovat objednávky. Druhá kancelář by byla vybudována na opačné straně budovy, v blízkosti provozovny. Tady by měl pracovní místo Petr Lech. Z této kanceláře by rozdělával práci ostatním zaměstnancům a zároveň by mohl řídit chod provozovny. Poslední pracoviště je laboratoř, která se nachází v blízkosti provozovny ve sklepních prostorách. Zde by měl pracovní místo pan Jan Lech.

Náklady spojené s vytvořením nové kanceláře činí asi 50.000 Kč.

(Cena je orientační na základě katalogu IKEA 2010 a webových stránek www.softcom.cz)

3.2.3 Komunikace mezi jednotlivými odděleními

Třetí a zásadní problém bude z komunikací mezi jednotlivými odděleními. Tady je jednoznačné řešení. Pokud všichni zainteresovaní chtějí pokračovat a rozvíjet společnost, musí se naučit dát kompromisy. Jinak veškerá snaha o inovace nebude efektivní. Z mého pohledu, jakožto z pohledu třetí osoby, vidím minimálně polovinu úspěchu v zavedení dvou oddělení, kdy každé oddělení řeší své záležitosti a nepletou se mezi sebou. Proto i komunikace mezi jednotlivými členy bude snadnější, protože každý si bude prosazovat názory svého zaměstnání. Tím nám vzniknou dva návrhy, které si bude každá strana chtít prosadit, jelikož jde o názory z různých oddělení, tak připadá možnost prosadit oba.

Nutnost komunikace nebude jen pŕíŕejením inoválních nápadŕ, ale pro chod spoleŕnosti bude nutné scházet se jednou ŕi dvakrát za týden, aby si vymŕnili dŕleŕité informace, které jsou pro chod spoleŕnosti nezbytné. Pro úŕely porad, bych vyúhila stávající zasedací místnost pro hosty. Je to z dŕvodu, aby se porady nekonaly u nŕkterého oddŕení v kanceláŕ. Mohlo by tak dojít k naruŕení soukromí a navíc by se nejednalo o nestranné prostŕedí, kaŕdý ve své kanceláŕ má pŕeje jenom domovské prostŕedí, které navozuje pocit nadsazenosti.

Kaŕdodenní komunikace mezi jednotlivými oddŕeními by byla pomocí nové poŕítaŕové síŕ kterou by bylo tŕeba ve spoleŕnosti zŕdit. Díky ní by Nicol Balgová mohla sledovat mnoŕství vína na skladŕ poŕet prázdných lahví a mnoŕství etiket pro jednotlivé druhy vína. Zmŕny v této databázi by mohl dŕat jen Petr Lech a pan Jan Lech. Naopak Nicol Balgová by prostŕednictvím síŕ posílala Petrovi Lechovi objednávky, které je tŕeba nachystat.

Náklady spojené s vytvoŕením nové poŕítaŕové síŕŕiní asi 45.000 Kŕ.

Vŕichni zainteresovaní zamŕtnanci by se mŕi vzdŕávat v oblasti komunikace a asertivního chování. Jedná se o dva pŕstupy k ŕeŕení konfliktŕ, které jsou nezbytné pro dalŕí rozvoj spoleŕnosti.

Z hlediska komunikace by se zamŕtnanci mŕi zamŕt na své neverbální a verbální vyjadŕování. Z neverbálního hlediska je to obtŕnŕí se ovládat a kontrolovat a tudŕí nám neverbální komunikace prozradí pravý pocit a úmysl jednotlivých osob. Proto bych doporuŕovala zamŕtnancŕm, aby si neverbální komunikaci více hlídali, aby nedocházelo vlivem gest a výrazŕ oblŕeje k ŕpatnému vyloŕení sdŕovaných informací. Z verbálního hlediska je ovlivŕování svých pocitŕ snadnŕí, lépe se nám vysloví jiný názor, neŕ který máme na mysli. Tady bych se naŕila o upŕmné vyjadŕování svých názorŕ a snaŕila bych se o potlaŕování svých pocitŕ. Dále by se zamŕtnanci mŕi zamŕt na rozvoj komunikaŕních dovedností, tak aby nedocházelo k matoucím informacím vlivem ŕpatného vyloŕení sdŕených informací. Tŕetí a pro spoleŕnost velmi

důležitý faktor je stresor v mezilidské komunikaci. Jedná se o stav, kdy na určitou situaci, chování nebo komunikaci s jinou osobou reagujeme podrážděně a z dlouhodobého hlediska to vyvolává stresové prostředí. Z analýzy pozorování a pohovorem, jsem zjistila, že některé zaměstnanci se v dané situaci vyskytují. Projevuje se to nechutí komunikovat s jinou osobou, řešit s ní problémy a v zásadě představit, že se dotyčné osoby setkají je stresující. Jednotlivý zaměstnanci by si měli uvědomit, co je pro ně stresující, jaký faktor vyvolává stres a jestli to není jen sugestivní pocit, se kterým se dá něco dělat. Pokud si zaměstnanci uvědomí, co je stresuje, pak nezbývá než daný problém s dotyčnou osobou probrat a snažit se přejít na kompromis. Myslím si, že některé zaměstnanci ani neví, že svým zlovykem stresují jiného zaměstnance. Pokud se to doví, mohou s tím něco dělat.

Výčet některých zlovyků při naslouchání:

- Lštění myšlenek ně do sdělování si vkládáme vlastní myšlenky a sdělení pak vnímáme jinak, než co nám řečník chtěl říct
- Přerušování a skákání do řeči ně vyvolává v řečníkovi pocit, že o jeho názor naslouchající nestojí a že si chce prosadit jen své názory
- Nereagování na sdělení ně řečník má mít pocit, že je ignorována
- Neverbální odmítání ně má vyvolat pocit ponížení

Výčet některých zlovyků při sdělování:

- Nepřímé vyjadřování ně řečník není schopen se konkrétně vyjádřit, vzniká tak napětí a stresová situace
- Neupřímé vyjadřování ně toto vyjadřování se používá s potřebou dosáhnout svého nebo nějaké výhody
- Přehánění a nadměrné zobecňování ně tendence popisovat situace zveličeně
- Značkování ně jde o hodnocení, které redukuje vlastnosti na jednu negativní značku

- Nesoulad slovního a mimoslovního vyjadřování se o vyjádření něčeho, co vlastně necítíme
- Únik od tématu se sklon přeskakovat v hovoru z jednoho tématu na druhý. Motivací může být touha vyhnout se konfliktu nebo naopak za každou cenu zvítězit

Asertivní chování

Dalším komunikačním aspektem by měla být snaha všech zainteresovaných zúčastněnců naučit se asertivního chování. Co to znamená, že by si dotyční uměli prosadit své požadavky, ale souhlasně by se naučili vnímat, že i druhí mají své požadavky a názory. Je nutné odlišit od sebe agresivní, pasivní a asertivní chování. Agresivní jednání, je jednání za účelem ublížit nebo přimět jinou osobu, aby nám vyhověla. Takový jedinec není schopen vnímat pocity jiných, spíše druhého ponižuje a znemožňuje. Naopak pasivní jednání je takové, kdy jedinec ustupuje, snižuje vlastní hodnotu a sebeúctu. Takový člověk vyvolává jak agresivní reakci, tak pocit ochraňovat tohoto jedince. Asertivním chováním se rozumí snaha přimět ostatní, aby přispěli, že každý jedinec má právo se rozhodnout, jak bude myslet a jednat. Pomocí tohoto jednání je lehčí rozeznat manipulaci a zastavit ji, prosadit si své požadavky a domluvit se na kompromisech se stejnou jednající osobou.

Asertivní práva

Každý člověk má svá práva, může vyjádřit svůj názor a dát chyby. To si zajisté všichni uvědomují, ale v analyzované společnosti dochází v tomto ohledu k zaslepení a každý si hájí jen svá práva a prosazuje si své pocity. Proto si myslím, že pokud se zúčastněnci naučí asertivního chování, budou lépe chápat pocity druhých, budou se snažit přemýšlet o nejlepších řešeních společně a eliminuje se počet vzniklých konfliktů na minimum.

Výčet deseti asertivních práv, který by si měli zaměstnanci zapamatovat a šdit se jimi:

- Mám právo sám (a) posuzovat své vlastní jednání, myšlenky a pocity a být si za ně a jejich důsledek sám zodpovědný (á).
- Mám právo nenabízet žádné vysvětlení, výmluvy ani omluvy svého jednání.
- Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný (á) za řešení problémů druhých lidí.
- Mám právo změnit názor.
- Mám právo dlat chyby a být za ně zodpovědný (á).
- Mám právo říct: Já nevím.
- Mám právo být nezávislý (á) na dobré vůli jiných lidí.
- Mám právo dlat nelogická rozhodnutí.
- Mám právo říct: Já ti nerozumím.
- Mám právo říct: Ať mi to jedno.

Doporuovala bych všem zaměstnancům odbornou výuku asertivního chování.

Kurzy asertivního chování:

Název	Doba trvání	Dny / čas	Místo	Cena
TUTOR, s.r.o.	12 lekcí	Út a Pá 9:00-16:00	Brno	5 499 Kč
GRADUA a CEGOS, s.r.o.	3 dny	Pá a Ne	Praha 2	13 440 Kč
ASSESSMENT SYSTEMS, s.r.o.	2 dny		Praha 8	7 080 Kč

Společnosti bych doporučila kurzy asertivního chování od firmy TUTOR, s.r.o. Jedná se o kurz konající v nejbližším místě dále je nejlevnější a z mého pohledu délkou trvání nejlepší. Zaměstnanci budou muset navštěvovat kurzy po delší dobu a lépe se jim jednotlivé informace vryjí do paměti.

3.2.4 Doplnění základních tří kroků pro zlepšení pracovního prostředí

1. Platy jednotlivých zaměstnanců by měly být na stejné úrovni. To znamená, že majitelé společnosti by měli mít stejný plat i když dělají odlišnou práci, to samé platí i u jejich dětí, kdy by děti měli stejnoplacenou práci.
2. Vzdělávací programy by měli navštěvovat všichni zaměstnanci stejnou měrou. Pan Jan Lech se soustavně vzdělává ve výrobě vína. Pan Jan Balga vzdělávací programy moc nenavštěvuje. Vzhledem k jeho funkci bych se zaměřila na vzdělávací programy týkající se komunikace se zákazníkem, oslovování nových zákazníků vylepšovat služby pro zákazníky distribuci vína. Nicol Balgová má vystudovanou střední školu ekonomickou, takže usuzuji, že co se týká administrativy, by měla být dostatečně vzdělaná. Tím nechci říct, že by se v dané oblasti neměla dále vzdělávat, ba naopak. Ještě bych pro ni doporučovala kurzy someliéra, tak jako pro pana Jana Balgu, bych doporučila kurzy práce s zákazníkem a komunikace se zákazníkem. Petr Lech má vystudovanou stavební fakultu, což je velice odlišný obor od vinařství. Tady bych také doporučovala kurzy someliéra, dále kurzy zaměřené na vedení pracovníků a do budoucna kurzy týkající se výroby vína, jelikož se předpokládá, že tuto funkci převeze od svého otce.

Výčet několika navrhovaných kurzů:

Druh	Název	Doba trvání	Místo	Cena
Someliér	OENO	2 dny	Brno	6 900 Kč
Someliér	VINAŘSKÁ AKADEMIE VALTICE, a.s.	14 dní	Valtice	17 940 Kč
Komunikace	ALTUS TRAINING CENTER	2 dny	Praha 2	6 780 Kč
Komunikace	ASSESSMENT SYSTEMS, s.r.o.		Praha 8	6 960 Kč
Komunikace	EXPERTIS PRAHA spol. s.r.o.	1 den	Praha 6	6 600 Kč
	EDUX s.r.o.	1 den	Praha 2	4 200 Kč
Týmová práce	AGENTURA AMOS	2 dny	Pardubice	5 520 Kč
Prodejní dovednosti	TOP VISION s.r.o.	2 dny	Brno	6 599 Kč
Prodejní dovednosti	VEREMA, spol. s r.o.		Praha 9	5 160 Kč

3. Co se týká zlepšení komunikace a vztahu mezi jednotlivými zaměstnanci, tak jako dobrá věc se v jiných společnostech osvědčilo dělení velírků nebo návštěva sportovního zařízení jako je bowling. Ve Tvrdonicích je nově zřízená hospoda s bowlingovými dráhami. Dle mého názoru, společný večer jednou za měsíc může přispět k utužení pracovní kolektiv. Zde se mohou sejit obě rodiny a soutěžit mezi sebou nebo naopak mladá generace proti staré. Tím, že budou všichni, mimo pracovní prostředí přijdou na jiné myšlenky a v nejlepším případně společnou šel.

3.3 Posouzení míry nepřesnosti a její eliminace

Společnost byla podrobena analýze po dobu jednoho roku. V této době došlo k různým změnám. Před rokem byly konflikty ve společnosti v začátku. Za dobu zkoumání společnosti se situace ve společnosti zhoršila a obě rodiny si brání své zájmy. Z toho usuzuji, že některé získané informace mohou být klamné, neúplné nebo zaujaté. Tím, že jsem v přibuzenském vztahu s jednou rodinou, může docházet k zaujatosti a neobjektivnosti situace.

Informace jsme získávala pomocí dotazníků pro všechny zaměstnance, tak abych získala pohled na situaci i z druhé strany. Tím jsem eliminovala možnost, že výsledek dotazníků bude vždy přil na přil. To jsem usuzovala z toho, že obě rodiny mají stejný pohled na situaci jen z té druhé strany. Dále jsem se snažila porozumět jednotlivým zainteresovaným zaměstnancům z pohledu psychologie. Tady jsem použila test temperamentu, který jsem vyhodnotila a mohla tak zjistit, jak se jednotliví zaměstnanci chovají v různých situacích, co je naštve nebo zdali jsou pořád klidní a nic je nerozhodí.

Další metoda k získávání informací byla pomocí pohovorů. Tady bych viděla největší možnost zkreslených informací. Při pohovoru ze strany mých příbuzných mohlo dojít k přehnanému pomlouvání druhé rodiny. Opačná strana zase může mít pocit, že není vhodné se mi se vším svěřovat, abych informace nepoužila proti nim. Nebo se může zdráhat vyslovit pravdu, aby se situace ještě více nezhoršila. Musím ještě podotknout, že sama opačná strana se chce sejit a promluvit si o dané situaci ve firmě. Tedy bychom

mohli usuzovat, že podané informace jsou pravdivé a že všichni zúčastnění se snaží o záchranu prosperující společnosti.

Poslední metodou získávání informací je metoda pozorování. Jedná se z mého pohledu o metodu, kdy všechny zúčastnění znám delší dobu. Dokonce jsme i v dané společnosti několik let dříve přes léto brigádnic. Jako každý člověk, i já se můžu dostat do situace, kdy budu ovlivněna okolím a subjektivním pocitem. Z mého pohledu si myslím, že jsem analýzu dříve svěřila pokud možno nezaujatě. Snažila jsem se zaujmout postavení třetí osoby, a vyvarovat se ovlivňování. To si myslím, že se mně podařilo. Jelikož už několik let nehiji v rodině a jezdím tam jen sporadicky, tak mám nad danou situací nadhled. Neodsuzuji nikoho a snažím se všem vyjít vstříc, a proto doufám, že pokud chtějí zúčastnenci zachovat společnost v takovém složení, v jakém se nachází, tak pro záchranu udělají vše a budou podávat jen pravdivé informace.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vyřešit konfliktní situaci ve společnosti LEBAV s.r.o.

Navrhuji rozdělení společnosti na dvě oddělení a to odchodní oddělení, které by mělo na starosti pan Jan Balga a jeho dcera a oddělení provozu a výroby vína, kde by pracoval pan Jan Lech a jeho syn. Z důvodů dvou odlišných pracovníků, bych pro každé oddělení zřídila samostatnou kancelář tak aby se eliminovalo setkávání dvou rodin. Komunikace by potom probíhala jednou či dvakrát do týdne v zasedací místnosti, kde by se řešily problémy týkající se celé společnosti. Každodenní komunikace by probíhala pomocí nově zřízené počítačové sítě. Dále bych postupně zaváděla týmový styl pracovní organizace, kdy by jednotlivým zaměstnancům byly přiděleny role v týmu a souhlasně by spolupracovali s ostatními pracovníky ve vedení. V neposlední řadě bych doporučovala pro všechny zainteresované zaměstnance kurz asertivního chování, které by velkou měrou napomohlo příjemnému pracovnímu prostředí.

Po konzultaci se všemi zúčastněnými, byl tento návrh přijat a nikdo ze zainteresovaných zaměstnanců neměl žádné připomínky. Doufám, že jako nestranný pozorovatel jsem jim nabídla nejlepší řešení a po aplikaci se uchyť a společnost se tak bude zase zabývat více výrobou a distribucí vína než chaosem a neorganizovaností v pracovních pozicích.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, M., *Jak být ješlelepším manařem*. 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1
- BAY, R. H., *Úřinné vedení řymu*. 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- ĽAKRT, M., *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 2000. 182 s. ISBN 80-85943-81-6.
- FEHLAU, E. G., *Konflikty v práci*. 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
- HOLÁ, L., *Mediace: zpřisob řízení mezilidských konfliktů*. 2003. 190 s. ISBN 80-247-0467-6.
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnikích*. 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- McGILL, A. M., *řízení konfliktu*. 1996. 104 s. ISBN 80-7169-136-4.
- MIKULÁŤEK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- PLAMÍNEK, J., *řízení konfliktu a umění rozhodovat*. 1994. 198s. ISBN 80-8574-414-4
- PLAMÍNEK, J., *Jak řídit konflikty*. 2006. 127 s. ISBN 80-247-1591-0.
- RISKIN, L., *Mediace, aneb, jak řídit konflikty*. 1997. 126 s. ISBN 80-91710-6-0.
- ŘPULKA, I., *Produkce a řízení konfliktních situací*. 1992. 35 s. ISBN 80-85317- 05-2.
- ŘTIKAR J. a kolektiv, *Základy psychologie práce a organizace*. 1998. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- WILMOT, W. W., *Interpersonální konflikt*. 2004. 495 s. ISBN 80-551-0832/3.

Seznam elektronických zdrojů

ASERTIVITA [online] [cit. 2010-04-16] Dostupný na [www: http://www.zahoran.cz/data/zahoran_se_vzdelava/upload/Asertivita.doc](http://www.zahoran.cz/data/zahoran_se_vzdelava/upload/Asertivita.doc)

ĽEBAV [online] [cit. 2010-01-30] Dostupný na [www: http://www.cebav.cz](http://www.cebav.cz)

GEOGRAFIE A PSYCHOLOGIE [online] [cit. 2010-02-23] Dostupný na [www: http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/](http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/)

IKEA [online] [cit. 2010-04-16] Dostupný na [www: http://www.ikea.cz](http://www.ikea.cz)

KAM PO MATURITĚ [online] [cit. 2010-04-16] Dostupný na [www: http://www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CASERTIVI.doc](http://www.kampomaturite.cz/%5Cdata%5CUSR_001_PICTURES%5CASERTIVI.doc)

KURZY EDUMENU [online] [cit. 2010-04-16] Dostupný na [www: http://kurzy.edumenu.cz//poptavka#utm_source=sklik&utm_medium=cpc&utm_campaign=CR](http://kurzy.edumenu.cz//poptavka#utm_source=sklik&utm_medium=cpc&utm_campaign=CR)

PERSONALL [online] [cit. 2009-11-10] Dostupné na [www: http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html](http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html)

PSYCHOLOGICKÉ PROFILY [online] [cit. 2010-02-23] Dostupný na [www: http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/](http://psychotesty.zivotopis-vzor.cz/psychologicke-profil-y-sangvinik-cholerik-melancholik-flegmatik/)

SOFTCOM [online] [cit. 2010-04-16] Dostupný na [www: http://www.softcom.cz](http://www.softcom.cz)

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 Hlavní skupiny faktorů ovlivňujících dynamiku funkčních stavů člověka...	35
Tabulka 2 Oblasti psychologie práce a organizace.....	36
Obrázek 1 Proces vývoje konfliktu.....	26
Obrázek 2 Strategie řešení konfliktu	29
Obrázek 3 Obecný model pracovní struktury	34
Obrázek 4 4 klasické temperamenty osobnosti.....	38

Příloha A – dotazník pro všechny zaměstnance

Dotazník pro všechny zaměstnance:

Vážení zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku pomůžete získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců ve společnosti LEBAV s.r.o. a následně zlepšit pracovní podmínky. Odpovědi, které uvedete, budou sloužit pro dobro společnosti, snažte se prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Děkuji za kladný přístup.

Návod k vyplnění dotazníku: Otázky, kde jsou uvedeny kolečka, tak zakrýtkujte jen jednu odpověď, tak kde jsou čtverečky, je možné zakrýtkovat více odpovědí.

Doba vyplnění dotazníku: maximálně 20min

Otázka 1: Vaše pohlaví?

☐ žena ☐ muž

Otázka 2: Kolik vám je let?

☐ 25 a méně ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 a více

Otázka 3: V jakém provozu pracujete?

☐ v kanceláři ☐ na hale ☐ ve vinohradu ☐ v dopravě

Otázka 4: Od koho dostáváte nejčastěji denní úkoly?

☐ Jan Balga ☐ Jan Lech ☐ Nicol Balgová ☐ Petr Lech
☐ Nedostávám

Otázka 5: Domníváte se, že Vám přidělené úkoly odpovídají Vaší kvalifikaci?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 6: Domníváte se, že hodnocení vaší práce je adekvátní vašim výsledkům?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 7: Jsou Vám vyřítány drobné nepodstatné chyby?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 8: Stává se Vám, že nejste o všem dříve informován/a?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 9: Stalo se Vám někdy, že jste byli záměrně špatně informováni?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 10: Jak se často stává, že dojde ke konfliktu mezi zaměstnanci?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 11: Lehko se většinou konflikt týká?

☐ práce ☐ osobního života ☐ nepodstatných věcí ☐ jiné

Otázka 12: Bývá konflikt vyřešen?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 13: Jakým způsobem se většinou konflikty řeší?

☐ komunikací ☐ hádkou ☐ neřeší se ☐ jinak

Otázka 14: Dochází na pracovišti k vytváření skupin?

☐ ano ☐ ne

Otázka 15: Domníváte se, že Vás kolegové pomlouvají?

☐ ano ☐ ne

Otázka 16: Uráží Vás někdo z Vašich kolegů?

☐ ano ☐ ne

Otázka 17: Uráží někdo z Vašich kolegů Vaši rodinu?

☐ ano ☐ ne

Otázka 18: Dochází k utichnutí rozhovoru, pokud se přiblížíte ke komunikujícímu hloučku?

☐ ano ☐ ne

Otázka 19: Skáče Vám někdo z kolegů neustále do šelí?

☐ ano ☐ ne

Otázka 20: Jste na poradách pouhým/a ke slovu?

☐ ano ☐ ne

Otázka 21: S kým ve společnosti jste spokojen/a?

☐ Jan Balga ☐ Jan Lech ☐ Nicol Balgová ☐ Petr Lech

Otázka 22: Jaký máte vztah s Janem Balgou?

☐ velice přátelský ☐ spíše přátelský ☐ přátelský/pracovní

☐ spíše pracovní ☐ jen pracovní

Otázka 23: Jaký máte vztah s Janem Lechem?

☐ velice přátelský ☐ spíše přátelský ☐ přátelský/pracovní

☐ spíše pracovní ☐ jen pracovní

Otázka 24: Jaký máte vztah s Nicol Balgovou?

☐ velice přátelský ☐ spíše přátelský ☐ přátelský/pracovní

☐ spíše pracovní ☐ jen pracovní

Otázka 25: Jaký máte vztah s Petrem Lechem?

☐ velice přátelský ☐ spíše přátelský ☐ přátelský/pracovní

☐ spíše pracovní ☐ jen pracovní

Otázka 26: Myslíte si, že je Jan Balga odborník v oboru, ve kterém podniká?

☐ ano ☐ ne ☐ nedokážu posoudit

Otázka 27: Myslíte si, že je Jan Lech odborník v oboru, ve kterém podniká?

☐ ano ☐ ne ☐ nedokážu posoudit

Otázka 28: Myslíte si, že je Nicol Balgová přínosem pro společnost?

☐ ano ☐ ne ☐ nedokážu posoudit

Otázka 29: Myslíte si, že je Petr Lech přínosem pro společnost?

☐ ano ☐ ne ☐ nedokážu posoudit

Otázka 30: Kdo si myslíte, že za vzniklý konflikt může?

- ☐ Jan Balga ☐ Jan Lech ☐ Nicol Balgová ☐ Petr Lech

Otázka 31: Myslíte si, že by naši konfliktní zaměstnanci opustit společnost?

- ☐ ano ☐ ne

Otázka 32: Co by podle vás měla společnost udělat do budoucna?

- ☐ zůstat tak jak je a pokračovala
☐ rozdělit se na dvůhospodářství
☐ vyhodit konfliktní osoby

Otázka 33: Jaká se Vám zdá organizace práce ve společnosti?

- ☐ výborná ☐ chvalitebná ☐ dobrá ☐ dostačující ☐ nedostačující

Otázka 34: Jak byste rozdělil/a pracovní pozice?

- ☐ každý by měl svoji práci a ostatní by nebyli zasvězeni
☐ každý by měl svoji práci a ostatní by byli zasvězeni
☐ práce zaměstnanců by se prolínala
☐ všichni by dělali všechno

Otázka 35: Jak jste spokojen/a s prací, která je Vám přidělena?

- ☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 36: Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 37: Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 38: Jak vycházíte se svými spolupracovníky?

☐ velice pozitivně ☐ spíše pozitivně ☐ ani pozitivně ani negativně

☐ spíše negativně ☐ velice negativně

Otázka 39: Kolik hodin průměrně trávíte v práci?

☐ 6 a méně ☐ 7-8 ☐ 9-10 ☐ 11 a více

Otázka 40: Míváte naplánováno na pracovní den víc úkolů, než se dá stihnout?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 41: Míváte během pracovního dne prodlevy způsobené nedostatkem práce?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 42: Jsou pro Vás srozumitelné pokyny, které dostáváte?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 43: Cítíte se někdy pod tlakem?

☐ nikdy ☐ sporadicky ☐ někdy ano/ne ☐ většinou ☐ vždy

Otázka 44: Bojíte se v současné době své pracovní místo?

☐ ano ☐ ne

Otázka 45: Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání?

☐ ano ☐ ne

Otázka 46: Odešel někdo v poslední době kvůli neshodám s jiným pracovníkem?

☐ ano ☐ ne

Otázka 47: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s panem Janem Balgou.

- ☐ je dost autoritativní
- ☐ dovede konstruktivně kritizovat
- ☐ ocení dobře odvedenou práci
- ☐ příliš Vás kontroluje
- ☐ zajímá se o své podřízené
- ☐ zasahuje podřízeným do konfliktů
- ☐ můžete mu dít rady
- ☐ můžete se na něj obrátit v případě konfliktu
- ☐ je uzavřený

Otázka 48: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s panem Janem Lechem.

- ☐ je dost autoritativní
- ☐ dovede konstruktivně kritizovat
- ☐ ocení dobře odvedenou práci
- ☐ příliš Vás kontroluje
- ☐ zajímá se o své podřízené
- ☐ zasahuje podřízeným do konfliktů
- ☐ můžete mu dít rady
- ☐ můžete se na něj obrátit v případě konfliktu
- ☐ je uzavřený

Otázka 49: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s Nicol Balgovou.

- ☐ je dost autoritativní
- ☐ dovede konstruktivně kritizovat
- ☐ ocení dobře odvedenou práci
- ☐ můžete ji dít rady
- ☐ můžete se na ni obrátit v případě problému
- ☐ je uzavřená

Otázka 50: Označte prosím odpovědi, které se ztotožňují s Petrem Lechem

- ☐ je dost autoritativní
- ☐ dovede konstruktivně kritizovat
- ☐ ocenění dobře odvedenou práci
- ☐ můžete mu dít rady
- ☐ můžete se na něj obrátit v případě problémů
- ☐ je uzavřený

Děkuji vám za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

Pěkný den.

Příloha B – test osobnosti

Test osobnosti

Vážený pracovníku, vyplněním tohoto testu bude možné získat charakteristiku vaší osobnosti a tím získat potřebné informace vašeho vztahu k ostatním spolupracovníkům. Víte, že test budete vyplňovat dle vašeho nejlepšího svědomí, tak aby pohled na danou situaci ve společnosti byl co nejvíce objektivní. Test slouží pouze pro účely zjištění vašeho temperamentu a nebude se nikde publikovat.

Děkuji za kladný přístup.

Návod na vyplnění: Test je rozdělený na dvě oblasti a to slabé a silné stránky osobnosti. Každá oblast má 20 různých osobnostních charakteristik. Z každé řady vyberte jednu charakteristiku, která se na vás nejvíce hodí. Pokud si nebudete jistý, co daná charakteristika znamená, na konci testu jsou k jednotlivým pojmům vysvětlivky.

Doba vyplnění testu: max. 30 min.

Silné stránky osobnosti

1	Dobrodružný	Přizpůsobivý	Hebivý	Analytický
2	Vytrvalý	Hravý	Přesvědčivý	Mírumilovný
3	Poddajný	Obdivný	Společenský	Se silnou vůlí
4	Ohleduplný	Ovládá se	Soutěživý	Neodolatelný
5	Osvěžující	Uctívá	Rezervovaný	Vynalézavý
6	Spokojený	Citlivý	Sobotářský	Energický
7	Systematik	Trpčivý	Pozitivní	Inspirativní
8	Jistý	Spontánní	S rozvrhem	Plachý
9	Ukážný	Úslušný	Upřímný	Optimistický
10	Přátelský	Věrný	Legální	Silný
11	Výbojný	Okouzluje	Diplomat	Puntičkář
12	Veselý	Spolehlivý	Kulturní	Sebevzdělaný
13	Idealista	Nezávislý	Neurotický	Inspirující
14	Troufalý	Rozhodný	Suchý humor	Hluboký
15	Prostředník	Muzikální	Iniciátor	Společenský
16	Ohleduplný	Houževnatý	Upovídaný	Tolerantní
17	Posluhoval	Oddaný	Vědec	Lilý
18	Nenáročný	Čef	Plánovač	Rozkočný
19	Perfekcionista	Milý	Produktivní	Oblíbený
20	Skotačivý	Smělý	Zdivočilý	Mírný

Slabé stránky osobnosti

1	Bezvýrazný	Stydlivý	Neomalený	Pánovitý
2	Nevychovaný	Nesoucítící	Nudný	Nesmišitelný
3	Zdrženlivý	Netykavka	Tvrdohlavý	Opakuje se
4	Přehrádčivý	Ustrašený	Zapomnětlivý	Otevřený
5	Netrpělivý	Nejistý	Nerozhodný	Skáče do šelí
6	Neoblíbený	Znuděný	Nepřehledný	Citlivě uzavřený
7	Svéhlavý	Nesoustavný	Nelze se zavděčit	Váhavý
8	Nevýrazný	Pesimista	Namyšlený	Povolný
9	Vznětlivý	Bezcitný	Hádavý	Odcizený
10	Naivní	Negativista	Drzé l'elo	Nongalantní
11	Ustaraný	Odtahitý	Workoholik	Potěbuje chválu
12	Přecitlivělý	Netaktní	Ostýchavý	Mluvka
13	Pochybující	Neorganizovaný	Dominantní	V depresi
14	Nesoustavný	Introvertní	Netolerantní	Lhostejný
15	Nepořádný	Zasmušlý	Huhlal	Manipulátor
16	Pomalý	Neústupný	Přehdívá se	Skeptik
17	Samotáš	Komanduje	Lenoch	Kškloun
18	Louda	Podezíravý	Popudlivý	Roztržitý
19	Pomstychtivý	Roztákaný	Neochotný	Ukvapený
20	Děsí kompromisy	Kritik	Mrazivý	Náladový

Děkuji Vám za čas, který jste strávili vyplněním tohoto testu.

Přeji pěkný den.

Vysvětlivky:

Silné stránky osobnosti

Dobrodružný - vítá všechny nové a náročné úkoly s odhodláním je zvládnout

Přizpůsobivý - snadno zapadne do každého prostředí a cítí se dobře v každé situaci

Živý - sráčí životem, přikládá komunikaci bohatě využívá obličejové mimiky, gest a pohyb celého těla

Analytický - s oblibou rozpitvává problémy na kousky, aby objevil jejich logické vztahy a souvislosti

Vytrvalý - než se pustí do nového úkolu, dotáhne ten předchozí do konce

Hravý - sráčí legraci a dobrou náladou

Přesvědčivý - spíše než osobního kouzla a síly používá k přesvědčování logiku a fakta

Mírumilovný - většinou se nedá vyprovokovat, zachovává klid místo útoku a hádky

Poddajný - snadno přijme názor i přesání toho druhého, aniž cítí potřebu projevit svůj vlastní pohled

Obětavý - ochotně vzdá osobních nároků pro dobro ostatních

Společenský - společnost ostatních chápe spíše jako příležitost uplatnit svůj vtip a zábavnost než jako vhodné prostředí pro obchodní jednání

Se silnou vůlí - je za každou cenu odhodlaný prosadit si svou

Ohleduplný - bere ohledy na potřebu a city ostatních

Ovládá se - prožívá sice prudká emocionální hnutí, ale nedává je najevo

Soutěživý - každou událost, setkání i hru promění v soutěž a s takovými pravidly, aby zvítězil

Neodolatelný - dokáže si vás získat pouhým kouzlem své osobnosti

Osvětlující - vlévá do ostatních novou sílu, stimuluje je a pomáhá jim cítit se dobře

Uctivý - projevuje ostatním úctu, vážnost a ohleduplnost

Rezervovaný - pokud jde o projevy citu a nadšení, chová se rezervovaně

Vynalézavý - ve všech situacích je schopen rychlého a schopného jednání

Spokojený - bez problémů se vyrovná s každou situací a se všemi okolnostmi

Citlivý - nesmírněmu záleží na ostatních a na jejich situaci

Soběstačný - nezávislá osoba, která se spoléhá výhradně na svoje schopnosti, názory a možnosti

Energický - přeskupuje energii a nadšením

Systematik - před každou prací si sestaví podrobný plán, který mu má pomoci v dosažení cíle a dává přednost rozdělení postupu na etapy, jejichž zvládnutí mu potvrzuje správnost plánovaného postupu

Trpělivý - nerozlíčí ho žádné odklady, čekání, zůstává klidný a tolerantní

Pozitivní - ví, že jakmile situaci ovládne on, všechno dobře dopadne

Inspirativní - svým osobním kouzlem láká ostatní, aby vytrvali, přispěli se i když pomohli

Jistý - sebevědomý, jen zřídka váhá nebo couvne

Spontánní - dává přednost tomu, aby se v životě setkával pouze s impulzivními a nepředvídatelnými událostmi, které nebude omezovat žádné plánování

S rozvrhem - pracuje a žije podle plánu rozvrženého na každý den, nemá rád, když mu je někdo i něco narušit

Plachý - zakšknutý, do hovoru se dá vtáhnout jen velmi obtížně

Ukázňový - má všechno metodicky a systematicky uspořádané
Úslušný - pšpřisobivý, bez rozmýšlení je ochoten vyhovĕ cizímu pšání
Upšimný - hovoš otevšeno bez zábran
Optimistický - má slunnou povahu, kterou dokáhe sebe i ostatní pšesvĕllit, he nakonec všechno dobše dopadne

Pšátelský - spíše reaguje, než by sám nĕo inicioval, zšdka zahajuje rozhovor jako první
Vĕný - naprosto spolehlivý, vytrvalý, oddaný a oblās loajální aš za hranice zdravého rozumu
Legraňní - jeho jiskřivý smysl pro humor dokáhe z kašdĕ pšhody udĕat strhující událost
Silný - vřdcovsky založená osobnost, proti které se jen málokdo odváší vystoupit

Výbojňý - ochotňý podstupovat, vystavit se riziku, nebojácný, smĕý
Okouzlující - jeho spoleňnost dokáhe povznést a pobavit
Diplomat - jedná s lidmi taktnĕ citlivĕa trpĕivĕ
Puntilkáš - všechno provádí v patšlňém sledu a šadu, který se okolí bojí naružit

Veselý - ustavilňov dobré náladĕ kterou tím pšvolává i k ostatním
Spolehlivý - emocionálnĕžtává vyrovnaný a jeho reakce se dají pšedvídat
Kulturní - mívá umĕecké a kulturní zájmy, napšklad divadlo, hudba, malíštví
Sebevĕlomý - je sebejistý a nepochybuje o vlastních schopnostech a úspěšnosti

Idealista - pšedstavuje si realitu v té nejdokonalejši podobĕa k tomu ideálu potšbuje pšpodobnit všechno vřetňosebe
Nezávislý - sobĕstalňý, samostatňý, sebevĕlomý a zdánlivĕse obejde bez cizí pomoci
Neuráhlivý - nikdy nešekne ani neprovede vřbec nic nepšjemného ani nepšjatelného
Inspirojící - povzbuzuje ostatní, aby pracovali, zapojili se, pšlēmĕ dokáhe z povinnosti udĕat zábavu

Troufalý - otevšenošává najevo své pocity, obzvláštĕcity, a pššeli se posluchač neustále dotýká
Rozhodňý - llovĕk se schopnostmi jasného, bystrého úsudku a bystrých závĕř
Suchý humor - pšedvádí suchý humor, vĕšinou ve strulňých poznámkách, které mohou být aš sarkastické
Hluboký - pšemýšlivý a lasto introspektivní llovĕk s odporem vřli povrchním šelēm a zájmšm

Prostšedník - ustavilňose nachází v roli usmišovatele protichřdných povah svých bližňích, līmĕ se snaší zamezit konfliktšm
Muzikální - aktivní hudebník li milovník hudby se této zálibĕvĕnuje spíše jako umĕeckému zájmu než pro zábavu
Iniciátor - pohání ho touha být ušitelňý, je vřdce pro ty, kterým vyhovuje následování, nevydršli v klidu
Spoleňenský - miluje spoleňenské události, promluví snad s kašdým, kašdĕho uš jednou nĕkde potkal

Ohleduplný - vnímavá osoba, která nezapomíná na výrolí a dokáhe prokazovat laskavosti bez dlouhého rozmýšlení
Houševnatý - dovede se do problému zakousnout a zarputile v nĕm pokračuje, dokud nedosáhne cíle
Upovídaný - ustavilňomluví, obvykle vykládá historky a baví kašdĕho ve svém okolí, má pocit, he jinak by se vĕichni nudili
Tolerantní - snadno pšjímá názory a zpřšoby ostatních a nepociťuje potšbu prosazovat své vlastní mínš

Posluchač - vždycky je ochotný vyslechnout, co mu chce druhý
Oddaný - je věrný partnerovi, práci i ideálu, ať se to občas vymyká zdravému rozumu
Vědec - rozený šéf, který prostě musí stát v čele, a vědou nedokáže pochopit, že někdo jiný by to zvládl stejně dobře jako on
Lilý - plný života, energický podnikavý

Nenáročný - bez problémů se spokojí s tím, co je neumožní závidět
Šéf - staví se do čela a vyžaduje na lidech, aby ho následovali
Plánovač - organizuje si život i práci a problémy řeší tím, že si píše seznamy, kreslí grafy a plány
Rozkošný - milý, k zulibání, střed pozornosti
Perfekcionista - má vysoké požadavky na sebe a často i na ostatní, píše si, aby všechno po špičce zůstávalo v dokonalém pořádku
Milý - snadno se s ním vychází, příjemný společník, lze se s ním bavit bez problémů
Produktivní - vědou pracuje nebo aspoň něco píše, nedokáže odpočívat
Oblíbený - je důležitý společnosti, a proto patří často zvané hosty

Skotačlivý - živá a dobrou náladou překypující povaha, sráží energii
Smělý - nebojácný, odvážný, nezalekne se riskovat
Zdvůřilý - ustavil si pravidla kontroluje a podřizuje se vlastnímu názoru na to, co je vhodné a slušné pro danou situaci
Mírný - vyrovnaný člověk, který se drží zlaté střední cesty a nemívá v chování žádné výkyvy

Silné stránky osobnosti

Bezvýrazný - obličejem neprozradí žádnou emoci ani myšlenku
Stydlivý - brání se tomu, aby na sebe upoutal pozornost. Důsledek nízkého sebevědomí
Neomalený - vytahuje se, je drzý, necitlivý, hluchý
Pánovitý - pánovný, dominantní, v dospělosti často nesnesitelný

Nevychovaný - ve všech oblastech života projevuje nedostatek kázně
Nesoucítící - připadá mu obtížné brát ohledy na starosti i city ostatních
Nudný - málokdy se pro něco nadchne, vědou zastává názor, že to stejně dopadne špatně
Nesmišitelný - nedokáže zapomenout ani odpouštět křivdy, které mu někdo způsobil

Zdrženlivý - nechce se jakkoliv i jinak citově angažovat, brání se tomu
Netýkavka - často se v důsledku skutečných i imaginárních křivd uráží
Tvrdohlavý - vzdoruje jiným názorům, odmítá přijmout jiný nápad než svůj
Opakuje se - pořád dokola opakuje stejné historky a příběhy, aniž si uvědomuje, že už to všechno vyprávěl stokrát, má nutkání mluvit a mluvit

Přehrádčivý - vyvádí kvůli malichernostem i hloupostem, naléhavě upozorňuje na triviality
Ustrašený - často se ho zmocňují silné obavy, úzkostné stavy i ústřednost
Zapomnělivý - má špatnou paměť, což obvykle souvisí s nedostatkem sebekázně duševně
 nenamáhá kvůli věcem, které ho nebaví
Otevřený - přímý, upřímný, nemá zábrany šetřit přesně to, co si myslí

Netrpělivý - nedokáže na nic a na nikoho počkat v klidu
Nejistý - Bojácný člověk, připadně s nedostatkem sebevědomí
Nerozhodný - osoba, pro kterou je obtížné dojít vůbec k nějakému rozhodnutí (ale ne ten, který se k rozhodnutí propracovává obtížně proto, aby bylo co nejdokonalejší)
Skáče do šelí - spíše mluví než poslouchá, poučí se do šelí bez toho, že by si uvědomil, že ten druhý jež nedomluvil

Neoblíbený - jeho prudká povaha a lpění na dokonalosti odpuzuje ostatní
Znuděný - nijak netouží cokoliv si vyslechnout či zapojit se do kolektivní činnosti, zájmů nebo přátelství
Nepřesvědčitelný - v jednu chvíli je nadšením bez sebe a hned nato se potácí v depresi, jednou je ochotný pomoci, ale vzápětí zmizí
Citově uzavřený - je pro něho obtížné slovně či fyzicky vyjádřit své nitřní city

Svéhlavý - za každou cenu si chce prosadit svou
Nesoustavný - u něho nevydrží, pošed všechno dříve jinak
Nelze se zavdat - má tak vysoké požadavky, že je obtížné ho uspokojit
Váhavý - trvá mu, než se k němu odhodlá a než se do něho zapojí

Nevýrazný - drhí se zlaté střední cesty, bez výkyvů, a neprojevuje skoro žádné emoce
Pesimista - i když doufá v nejlepší, nejdříve u každé situace vidí jenom zápory
Namyšlený - nesmírně sebevědomý člověk, který má podle sebe vždycky pravdu a je ve všem nejlepší
Povolný - dovoluje ostatním všechno, aby si dělali, co se jim zachce, jenom aby se jim nelíbilo

Vznětlivý - má dříve výbušnou povahu, projevuje se trucováním, na které ale v chvíli dokáže zapomenout
Bezcílný - nemá stanovený cíl ani o to nestojí
Hádavý - vyvolává hádky hlavně proto, že má pravdu, ať jde o co chce
Odcizený - snadno se cítí osamocený, odcizený, většinou ze strachu, že ostatním není dost sympatický

Naivní - jednoduchý a dříve přístup ke světu, chybí promyšlenost a pochopení hlubšího smyslu života
Negativista - zřídka se k němu postaví pozitivně a většinou na všem vidí jenom tu temnou stránku věci
Drzé řelo - přeskypuje sebevědomím, chvástá se odvahou, ale často jde o drzost v negativním slova smyslu
Nonšalantní - přejemný s nadhledem, nepřipouští si žádné starosti

Ustaraný - ustavičně cítí znejistotu, pocitu starosti a úzkost
Odtahitý - stahuje se do sebe, potřebuje být hodně samotě
Workoholik - agresivní a cílevědomý člověk, který musí neustále něco produkovat, během odpočinku se uhlírá pocitem viny, nepohání ho touha po dokonalosti, nýbrž po dokončení a odměně
Potřebuje chválu - bez pochvaly či souhlasu okolí vadne, podobně jako herec potřebuje potlesk, smích a přejetí ze strany obecnosti

Přecitlivělý - příliš se zabývá sám sebou a při každém nedorozumění se urazí
Netaktní - občas se vyjadřuje způsobem poněkud urážlivým a příliš ohleduplným způsobem
Ostýchavý - snaží se uniknout složitým situacím
Mluvka - Zábavný povídálek, který mluvení potřebuje k životu, ale sám poslouchat neumí

Pochybující - charakterizuje ho nejistota a nedostatek sebevědomí, pokud jde o jeho schopnosti
Neorganizovaný - nedokáže vtisknout vlastnímu životu žádný řád
Dominantní - automaticky přebírá vedení v každé situaci nebo nad lidmi a většinou vydává rozkazy
V depresi - je většinou doby psychicky zcela na dno

Nesoustavný - plete se, protišelí si, jeho pocity a jednání postrádají logiku
Introvertní - osobnost, její myšlenky a zájmy jsou zaměřeny na dovnitř sama, vede především vnitřní život
Netolerantní - zřetelně dává najevo, že neumí nebo nechce přijmout názor či metodu jiného
Lhostejný - na věc mu vůbec nezáleží

Nepošádný - žije ve stavu stálého nepořádku, věc hledá
Zasmušlý - citově nedokáže povznést k radostné náladě, často sklouzává k zasmušlosti, hlavně když si připadá nedoceněný
Huhlal - ustavil si pravidla, ani když ho nutíte, nezmění se na jasnou šel
Manipulátor - dokáže mazaně ovlivňovat nebo ovládat či je jinak zneužívat pro vlastní prospěch, vždycky si nějak prosadí svoji

Pomalý - věcí nejedná ani nemyslí rychle, považuje to za příliš namáhavé
Neústupný - odhodlaný prosadit si svou vlastní vůli, je tvrdohlavý, nedá se snadno přesvědčit
Přesvědčí se - potřebuje být centrem pozornosti, chce, aby se všichni věnovali jen jemu
Skeptik - nevěříci Tomáš v jednom kuse něco zpochybňuje

Samotář - vyhleduje spoustu času sám pro sebe a věcí se vyhýbá lidem
Komanduje - bez rozmyšlení dává svému okolí najevo, že má pravdu nebo že se ujal vedení
Lenoch - každou práci či zábavu hodnotí podle toho, kolik se na ni potřebuje energie
Kšikloun - jeho hlasitý projev nebo smích snadno přehloupí hovor všech přítomných

Louda - dlouho mu trvá, než se k němu rozhoupe, potřebuje postrkovat
Podezíravý - často ostatní podezírá nebo nedůvěřuje jejich dobrému úmyslu
Popudlivý - ustavil si pravidla své netrpělivosti vzteká a pění. Dokáže se rozzuřit napřeklad tehdy, když jsou ostatní pomalí nebo nesplnili úkol, který jim zadal
Roztržitý - chybí mu schopnost soustředit se, věnovat němu pozornost, netkat

Pomstychtivý - vědomě nebo podvědomě zapomíná křivdy a trestá jejich přivodce, často i jen tím, že jim odepře své přátelské city
Roztřákaný - s oblibou začíná pošíd něco nového, proto že každá činnost ho hned omrzí
Neochotný - nechce se do něčeho zapojit, vědomě tomu brání
Ukvapený - často jedná zbrkle, aniž situaci promyslí, věcí vinou své netrpělivé povahy

Děsá kompromisy - často dokáže ustoupit ze svého stanoviska, i když je v právu, jen aby předešel konfliktu
Kritik - neustále něco posuzuje, vynáší soudy, často reaguje negativně či otevřeně kritizuje
Mazaný - prohnáný tvor, který si vždycky najde cestíku, jak dosáhnout vytouženého cíle
Náladový - podobně jako dítě nevydrží věnovat dlouho jedné věci a skáče z tématu k tématu, aby se ubránil nudě