

Konfliktní situace

KONFLIKTNÍ SITUACE

(Václav Holoch – 10/2021)

1. KONFLIKT

S pojmem „konflikt“ se setkáváme v každodenním životě. Je to přirozený jev našeho společenského života a nelze se mu vyhnout. Je to dáno rozdílnými názory, charakterem osobnosti, motivy, způsobem vnímání informací či rozdílným pohlavím. Ať už je to konflikt v rodině, v práci či ve společnosti, vždy je třeba jej řešit.

Pokud si myslíte, že má konflikt pouze negativní stránku, pletete se. Právě naopak, konflikt může mít i pozitivní stránku, poukáže zejména na ty slabé stránky, které mohou být nakonec klíčem úspěchu. Konflikt bývá obvykle vnímán jako střet něčeho s něčím.

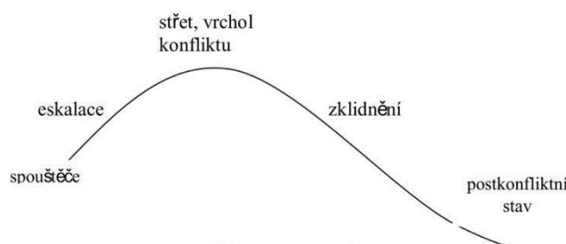
Jedním z typických příkladů je konflikt mezi partnery, který je většinou způsoben odlišnými názory, představami, zájmy partnerů či špatnou komunikací, která téměř vždy vyvrcholí nepříjemnou výměnou názorů. Po vychladnutí obou partnerů většinou dochází ke kompromisům a vzájemným dohodám, které mohou vést i k posílení vztahu. Ne vždy je však konflikt úspěšně vyřešen.

K poměrně častým konfliktům dochází i v pracovním prostředí, což v mnoha případech může ovlivnit výkonnost podniku. Zejména špatným zvolením strategie, cíle, špatným řídicím orgánem či špatnými mezilidskými vztahy na pracovišti. Konflikty existují i v nejlépe řízených a nejlépe fungujících organizacích. Konflikt signalizuje potřebu změny.

Konflikty jsou přirozenou součástí každodenního života a mají potenciál pro zlepšení. Zdrojem konfliktu jsou vždy samotní lidé. Konflikt tedy souvisí zejména se způsobem komunikace mezi lidmi a s emocemi, jež do ni vkládají.

2. PRŮBĚH KONFLIKTU

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



Jednotlivé fáze konfliktu nám ukazuje následující obrázek. Na obrázku můžeme vidět jednotlivé fáze konfliktu.

Obvykle začíná spouštěčem, který konflikt vyvolá. Za spouštěče konfliktu můžeme považovat zejména situaci, do které se dostaneme, např. horko, zima, stres, nedostatek informací aj.

Další ze spouštěčů konfliktů může být „naše já“ a to, například náš zdravotní stav, emoce, strach ze změny či špatná organizace času.

V neposlední řadě, a také nejčastější, jsou spouštěče samotní lidé.

Další fáze průběhu konfliktu je eskalace. Ta vzniká, jakmile se nahromadí spouštěče, které v člověku vytváří napětí a adrenalin. V následné fázi toto napětí a adrenalin vybuchne. Nastane vrchol konfliktu, kdy se obě strany pouští do sebe. Předposlední fází, je fáze zklidnění, kde dochází k uvolnění a rekapitulaci předešlé konfliktní situace. Jako poslední fáze je postkonfliktní stav, kde se zahrnujeme výčitkami a otázkami, proč jsem se tak choval a ne jinak.

3. TYPY KONFLIKTŮ

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

- Intrapersonální konflikty
- Interpersonální konflikty
- Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

Intrapersonální konflikty

Intrapersonální konflikty souvisí s člověkem samotným. Tito lidé mají problém při rozhodování složitějších úkolů, často bojují sami se sebou, jsou nejistí a mají stále o něčem pochybnosti. Jejich osobní nevyrovnanost a nerozhodnost jim způsobuje řadu problémů či konfliktů, se kterými se sami velmi obtížně vypořádávají.

Z praxe můžeme uvést příklad, kdy při výrobě koření je manažer výroby nucen se rozhodnout, zda použít stávající suroviny na koření nebo použít kvalitnější suroviny od nového dodavatele, které jsou ovšem nákladnější. Toto složitě rozhodnutí s sebou ovšem nese určitá rizika, a to zejména zdražení finálního výrobku, jež konkurence nabízí levněji.

Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty se oproti intrapersonálním konfliktům nezabývají konfliktem samotného jednotlivce, ale konflikty, které vznikají mezi dvěma a více osobami. Těmito konflikty se budu ve své bakalářské práci zabývat nejvíce. Většinou se jedná o konflikty související s prosazením jiného názoru, špatným vytyčením pravomocí nebo vlastní nesympatií.

Z praxe můžeme uvést příklad, kdy je potřeba stanovit nový výrobní postup, na který má každá z osob jiný pohled a názor, o kterém je každá z nich přesvědčena, že právě jeho postup je ten správný. Po vzájemné nedohodě, se z výměny názorů stává konflikt. Dále můžeme za interpersonální konflikty také považovat manželské neshody, se kterými se setkáváme téměř nejčastěji. Další z interpersonálních konfliktů mohou být konflikty sousedské, obchodní či politické.

Konflikty ve skupinách nebo mezi nimi

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

Typy konfliktů

Horké konflikty jsou považovány jako konflikty emoce a vášně. Nejčastěji se projeví problémem jednou ze stran. Tyto konflikty se řeší otevřeně a velmi emociálně. Můžeme je řešit hned, nebo řešení odložit. Avšak musíme brát v úvahu jejich závažnost, aby nedošlo k eskalaci.

Názorným příkladem ve firmě, může být vedoucí výroby koření, který zavedl nový výrobní postup, jež se velmi osvědčil a přinesl úspěch. Tento vedoucí čekává, zda bude za jeho dobrý výkon pochválen, avšak pochvaly a uznání se nedočkal. Při nejbližší příležitosti začne otevřeně u svých nadřízených pátrat, proč nebyl oceněn. Což může vyústit v konflikt.

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

4. SPORY, PROBLÉMY

Mezi interpersonální konflikty, tedy ty, které vznikají mezi více lidmi, patří dva odlišné typy konfliktů, a to problémy a spory.

4.1 Spory

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

4.2 Problémy

Problémy oproti sporům nesouvisí natolik s lidským faktorem, jak s věcnou podstatou. Zde můžeme uvést jednoduchou ukázkou problému z firmy. Pokazí-li se výrobní linka, cílem vedoucího a spolupracovníků je domluvit se na takovém řešení, o kterém budou všichni účastníci přesvědčeni, že právě toto řešení je správné. Ovšem, pokud by někteří účastníci s tímto řešením nesouhlasili, jednalo by se o spor.

5. PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ

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

5.1 Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení

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

5.2 Rozdíly v motivech a cílech

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

5.3 Neslučitelnost různých rolí

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

5.4 Zápas o uznání a zdroje

Vznik konfliktu na pracovišti může být vyvolán v oblasti rozhodování, odpovědnosti nebo také při rozdělování materiálních a personálních zdrojů. Může nastat spor, kdy přiřazení materiálních zdrojů se jinému oddělení zdá být nespravedlivé. Tentýž spor může nastat i při hodnocení pracovníků svým nadřízeným.

5.5 Obtížné mezilidské vztahy

Každý z nás, když se zamyslí nad otázkou, zda se setkal v zaměstnání s člověkem vyvolávající konflikty, týkající se způsobu chování, představ a potřeb, určitě si na nějakého spolupracovníka vzpomenete.

Typickým příkladem je nové příchozí pracovník, který je nekuřák. Neustále poukazuje na zápach, zdravotní rizika a finanční náročnost. Mnohým spolupracovníkům se vyhýbá a tím za sebou zanechává viditelné stopy. Vznikne situace, kdy spolupracovníci se cítí být dotčeni a rodí se konflikt mezilidských vztahů. Těchto příkladů však může být nespočet. Do konfliktové situace jsou často nevině zapleteni zejména učni, senioři nebo lidé se zdravotním postižením, kterým je věnována větší pozornost. V rámci spolupracovníků je jim vytýkána „jakási“ nadřazenost.

5.6 Události, které mění život v podniku

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

Na základě dlouholeté praxe se uvádí: za příčinu konfliktů mohou ze 45 % věcné zájmy, které lze řešit racionálně jako problémy. Zbýlých 55 % příčin konfliktů, tedy 35 % v oblasti mezilidských vztahů a 20 % v oblasti mezilidské komunikace jsou považovány za typické spory. Obecně tedy můžeme říci, že většinu konfliktů způsobuje lidský faktor.

6. KONFLIKTNÍ LIDÉ

Existují lidé, kteří mají mnohem větší sklon ke konfliktním situacím. Může to být vrozenou povahou nebo vychováním. „Lidé cholerického zaměření produkují konflikty jako reakce na stresovou zátěž, aniž by tím chtěli poškozovat své okolí.“

Některé jiné typy lidí mohou být ke konfliktu vyprovokovány, a když se to podaří, chovají se nadměrně destruktivně, rovněž aniž by tím chtěly záměrně vytvářet škodu nebo kohokoli poškozovat.

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

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

V dnešní době je často diskutovaná otázka, zda více konfliktů způsobují ženy či muži. Obecně se říká, že zdrojem konfliktu jsou více ženy než muži.

Komunikace mužů a žen odráží přirozenou rozdílnost v preferencích a projevech obou pohlaví. Ženy mají většinou v konfliktu přemrštěné reakce, mění své postoje či mají potřebu se svěřit. Kdežto muži se spíše uzavírají do sebe, potřebují čas, aby konflikt vstřebali, a jsou spíše odtažití. Myslím si, že ne vždycky je žena zdrojem konfliktu. Často jsou to i muži, kteří neudrží své emoce a takřka vybuchnou.

7. MOBBING

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

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

Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Pracovník, který se stal obětí mobbingu je často bezdůvodně napadán, ignorován, často pomlouván a záměrně o pracovních úkolech neinformován, tak aby byl co nejvíce poškozen.

Je-li takové chování iniciováno nebo akceptováno nadřízeným dotyčného, nazývá se to bossing. Dochází i k takovým případům na pracovišti, kdy se pracovník rozhodne z psychických důvodů podnik opustit a vyhledat odbornou pomoc.

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

8. ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

V jedné z předešlých kapitol jsme se zabývali, jaké jsou příčiny vzniku konfliktů, a nyní se v této kapitole zaměříme na to, jak již vzniklé konflikty řešit.

Pokud ve firmě nastane konflikt, měli bychom nejdříve zjistit jeho příčinu vzniku a poté zvolit způsob řešení, který bude přijatelný a zejména obhajitelný.

Existuje hned několik způsobů řešení konfliktů.

- Pasivita,
- Delegace,
- Náhoda,
- Mediace a facilitace,
- Vyjednávání a projednávání,
- Násilí.

Pasivita

Některé konflikty je lepší nechat v nečinnosti a nezasahovat do nich. Musíme však doufat, že konflikt, který byl dnes vyhrocen, bude zítra již minulostí. Nevýhodou je, že nemáme proces konfliktu pod kontrolou a nedosáhli jsme žádného řešení, což může vyústit v krizi a destabilizovat nás i naše vztahy.

Delegace

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

Náhoda

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

Mediace a facilitace

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

Vyjednávání a projednávání

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

Násilí

Poslední ze způsobů řešení konfliktů, je násilí. Obě protistrany mají pod kontrolou proces řešení, kdežto na výsledek nemají téměř žádný vliv. Násilně dosažené výsledky (fyzicky nebo psychicky) jsou považovány za nelegitimní.

9. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Problémy se řadí do typu konfliktu odehrávající se mezi dvěma stranami. Cílem obou stran je dosáhnout úspěšného řešení, bez jakékoliv snahy prosazení se jednou ze stran. V podstatě se jedná o vzájemnou spolupráci, hledající optimální řešení. Zásadní roli při hledání úspěšného řešení zde hraje dobře strukturovaný postup. Tento postup řešení musí být dobře seřazen a musí být jasně odůvoditelný, tak aby byl pochopen oběma zúčastněnými stranami.

Obvykle se skládá ze čtyř složek a to:

- dohoda o definici problému
- dohoda o vymezení rolí jednotlivých řešitelů
- dohoda o procesu řešení – pravidla a posupy
- vlastní řešení věci

10. ŘEŠENÍ SPORŮ

Při řešení sporů, oproti problémům, jedna z protivných stran prosazuje své řešení o kterém je přesvědčena, že právě to jejich je správné.

Abychom se těmito protichůdným názorům mohli vyvarovat, musí se obě strany dohodnout na následném postupu, jež se nazývá depersonifikace neboli převedení osobního sporu na společně řešený problém. Po vzájemné dohodě obou stran dochází k hledání možných řešení na kterých se musí obě strany shodnout. Další fází je výběr nalezeného optimálního řešení a následně realizace řešení sporu.

11. VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

V této kapitole se budu zabývat převážně komunikací ve firmě. Většina konfliktů, které vznikají zejména na pracovišti mezi spolupracovníky nebo s nadřízenými, jsou právě špatnou komunikací.

Typů komunikací je nespočet a ne všechny bere firma v úvahu, zejména tu mimoslovní, která je v dnešní době velmi závislá na technice a na činech manažerů. Dobře fungující firemní komunikace je základ pro firemní kulturu.

Základem komunikace by měl být aktivní, otevřený a pravdivý přístup. Zkreslování informací, neupřímnost, bagatelizace problémů či zatajování skutečností vede zákonitě ke ztrátě důvěry.

Hlavním cílem komunikace vůči zaměstnancům je obvykle budování a posilování pocitu sounáležitosti, motivace k vyšším výkonům a přesvědčování zaměstnanců k jednání v zájmu firmy.

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

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

- Porady pracovních skupin, porady vedení a nejvyššího managementu, internetové stránky, elektronická pošta, brožury, pracovní schůzky jednotlivých oddělení, pracovní cesty, konference, aj.

Pokud není zaměstnanec dostatečně motivován, nikdy nebude dělat svou práci s nadšením a s vizí dosahovat nejlepších výsledků.

12. CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

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

Cíle vnitrofiremní komunikace ve 4 bodech:

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

K dosažení výše zmíněných cílů je nezbytné vytvořit následující podmínky:

- Všichni pracovníci firmy znají své cíle firmy, to znamená, že úkolem všech nadřízených je sdělit jasně a srozumitelně cíle svým podřízeným. Od nich se pak očekává, že je vezmou na vědomí a budou je ochotni realizovat.
- Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a především svou roli, která napomáhá k dosažení cílů. Základem je, aby vedoucí každého útvaru nebo týmu správně pochopil poslání útvaru a mohl jej pak přesně sdílet se svými spolupracovníky.
- Každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaké má na starosti úkoly, které napomohou při dosažení cíle firmy. Dále musí každý pracovník vědět, jaké jsou jeho pravomoce a znát, za které úkoly má zodpovědnost. Často se v praxi setkáváme s tím, že nadřízení nesdělí úkoly a pravomoce dost jasně a podřízení neplní úkoly, tak jak se od nich očekává. Pokud se nenaplní očekávání, může dojít ke sporu mezi oběma stranami.
- Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“, to znamená, že se očekává od všech pracovníků, aby věděli, co se smí a nesmí, za co mohou být potrestáni, jaké mají platové ohodnocení, jak mají reprezentovat firmu, jaké náklady jsou pro firmu nutné a jaké ne, apod.
- Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám, například, bude-li se jednat o snížení cen výrobku, vstupu nové konkurence na trh aj.
- Každý pracovník má dostatek informací od svých spolupracovníků, které potřebuje znát pro svou práci. Má snahu předávat došlé informace dál a ochotu sdílet informace, které se k němu dostanou a přizpůsobit se podle nich.
- Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí. Potřebné informace získávají na základě analýzy firemních cílů a vizí a na zpětné vazbě od podřízených. Může se jednat například o změnu výrobní strategie, výrobních postupů, ve složení pracovního týmu apod.
- Vedoucí pracovníci znají předpoklady a úkoly svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám. Tyto předpoklady by měli znát z pravidelných kontrol, které musí být prováděny na pracovišti, z hodnocení a v neposlední řadě ze zpětné vazby.
- Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy. Utváří se za předpokladu lepší vzájemné spolupráce a vytváření firemní kultury.
- Aktivity, na nichž se podílí určitá skupina lidí, musí být dobře zorganizovány, koordinovány a kontrolovány.
- Jsou vytvářeny pozitivní postoje, jak k zaměstnancům firmy, tak k zákazníkům, k dodavatelům, odběratelům nebo konkurenci. Základem však je dobrý postoj vedení firmy ke svým zaměstnancům.
- Pravidelně se provádí zpětná vazba vedoucím pracovníkům a manažerům, a to prostřednictvím svých podřízených. Dozví se, jak je jejich podřízení vnímají a co by měli vylepšit.

13. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

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

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

- Dovednost prezentovat sama sebe, a to jako velmi sebejistého, sympatického, přístupného, spolehlivého a zejména důvěryhodného člověka.
- Dovednost vztahová nám pomáhá udržovat dobré vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti, vztahy s nadřízenými, ale také i vztahy rodinné nebo milenecké.
- Dovednost komunikovat v malé skupině nám přináší možnost být efektivním členem v týmu. Ať už je to tým zabývající se řešením problémů, tvorbou strategií či tým zabývající se novými nápady. Umět komunikovat v týmu bychom měli jak v práci, tak i doma.
- Dovednost vést rozhovory a pohovory slouží za účelem získání nových informací, úspěšně se předvést a navázat, tak nové kontakty. Tato dovednost je velmi důležitá například o ucházení se o novou pozici.
- Dovednost prezentace znamená vystoupit bez jakéhokoliv ostychu před malou či velkou skupinou lidí, sdělit jim své názory, postoje a ovlivňovat tak jejich chování.

- Mediální gramotnost nám dává možnost stát se kritickým uživatelem médií, se kterými se setkáváme takřka denně.

14. FORMY MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE

Komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitřní komunikace. Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení. Tento druh komunikace nám poskytuje ihned přímou zpětnou vazbu.

Formy komunikace:

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

Intrapersonální komunikace

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

Interpersonální komunikace

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

Rozhovor

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

Komunikace v malé skupině

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

Veřejná komunikace

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

Komunikace zprostředkovaná počítačem

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

Masová komunikace

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

15. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY VE FIRMĚ

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

Komunikační kanály, které se ve firmách používají nejčastěji:

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

16. FIREMNÍ KULTURA

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

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

Dotazník - konfliktní situace na pracovišti

Tento dotazník je zcela anonymní, zaškrtněte odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru.

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

- Ano
- Ne, uveďte proč

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Pokud ano, uveďte jeho pohlaví.

- Žena
- Muž

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

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

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

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Máte jasně stanovené pravomoci od svého vedení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Máte jasně stanovené úkoly od svého vedení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž