

Komunikace Konflikty

BPMNG/BPMNM

10.-11. seminář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Komunikace

Online výuka: 10. seminář



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Komunikace

- Komunikační přenos
- Verbální komunikace
- Neverbální komunikace

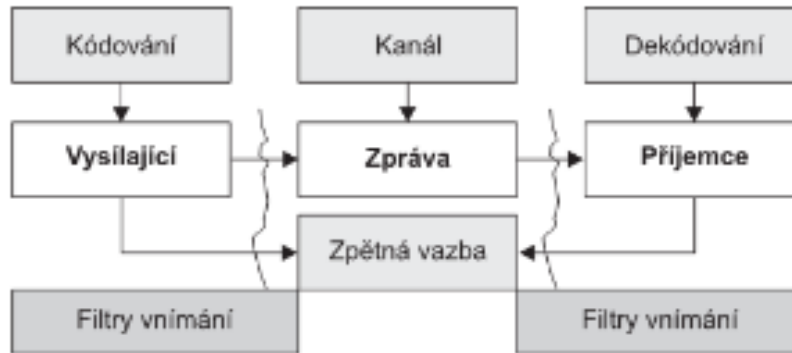


Komunikační přenos



- Komunikační přenos – přenos informací a výměna názorů mezi alespoň dvěma lidmi.

Tab 1: Model komunikačního přenosu (*Zdroj: Dědina, Odcházel – Management a moderní organizování firmy, str. 48*)



Verbální komunikace



- Slovem, písmem
- Chceme získat a předat informace

Tab 2: Techniky dotazování – typy otázek (Zdroj: *Dědina, Odcházet – Management a moderní organizování firmy, str. 48*)

Typ otázky	Příklad	Použití
Uzavřená	Libil se vám ten projekt?	Získání odpovědi ANO/NE. Získání faktických informací. Zajištění řízení rozhovoru.
Otevřená	Co soudíte o tom projektu?	Uvedení určitého předmětu. Povzbuzení diskuse. Předání aktivity ostatním diskutujícím.
Zkoumající	Mohl byste mi o tom povědět více?	Pokračování otevřené otázky. Získání více informací. Demonstrace zájmu.
Reflexní	Soudíte tedy, že ten projekt je špatný?	Demonstrace zájmu a pozornosti. Odstranění zábrán diskutujících.
Vícenásobná	Co soudíte o tomto projektu, myslíte, že vedoucí projektu je schopný a že projekt bude úspěšný?	Zmatení posluchačů. Možnost výběru otázky, na kterou chce tázaný odpovědět.
Předpokjatá	Neviděl jste někoho opouštět budovu?	Získání odpovědi, kterou získat chcete.
Hypotetický	Co by se stalo kdyby...?	Povzbudit kreativní myšlení.

Neverbální komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Hlavní části:

- pohled a pohyby očí a zorniček,
 - výraz tváře,
 - postoj těla,
 - pohyb končetin (kineze),
 - tón a síla hlasu,
 - vzdálenost od osoby, se kterou člověk komunikuje.
-

Komunikace v organizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Elektronická komunikace - internet
- Intranet

- Tab 3: Formy elektronické komunikace – typy otázek (*Zdroj: Dědina, Odcházal – Management a moderní organizování firmy, str. 50*)

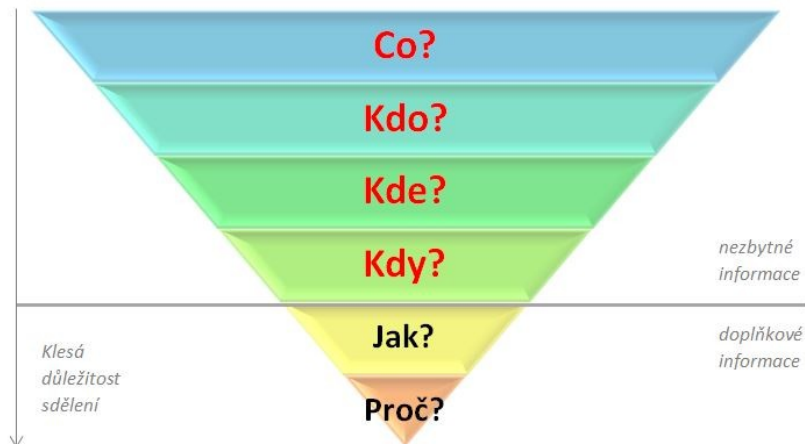
Způsob	Popis
Elektronické zasílání zpráv	Textová podoba, může se jednat o formální dokument jako při některých e-mailech, nebo o zabezpečení průběžné neformální komunikace ve firmě pomocí instant messagingu. Je velice levná. E-mail není vhodný pro zasílání zpráv, které vyžadují okamžitou reakci a odpověď.
Hlasová komunikace	Technologie VoIP umožňující přenos hlasu po internetu se rychle rozvíjí a stává se funkční a levnou alternativou klasických nebo mobilních telefonů. Pro hlasovou komunikaci stačí připojení k internetu, nemusí se platit žádné poplatky kromě těch za připojení. Navíc software umožňuje ukládání zpráv, jejich předávání ve firmě apod.
Konferenční systémy	Videokonference přenášejí kromě hlasu i obraz a dávají tak možnost sledovat i neverbální projevy účastníků komunikace. Jedná se o zatím nejdokonalejší náhradu osobních setkání.
Groupware	Groupware umožňuje členům jednoho týmu sdílet dokumenty kancelářských aplikací typu MS Office nebo OpenOffice, výměnu informací v reálném čase, plánování práce jednotlivých členů týmu a jejich koordinaci i mnoho jiných funkcí

Proces komunikace

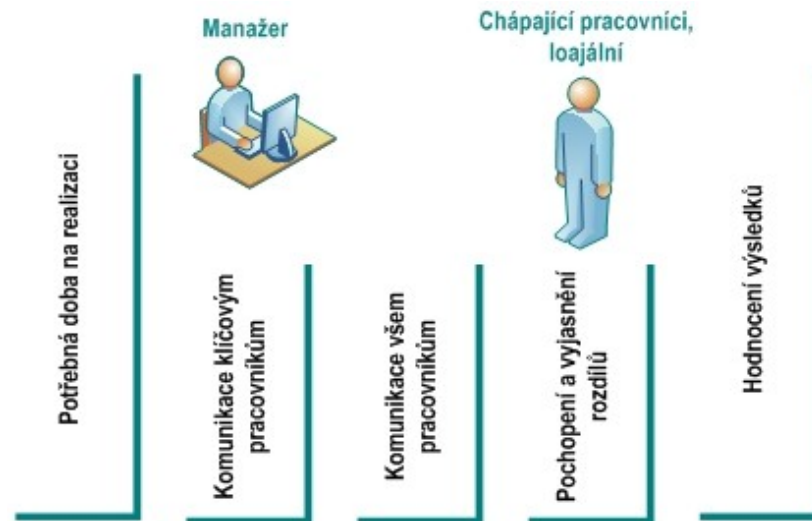


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Obr 1



Obr 2



- Tab 4: Charakteristika způsobů přenosu informací (*Zdroj: Dědina, Odcházet – Management a moderní organizování firmy, str. 51*)

Otevřené komunikační klima	Uzavřené komunikační klima
Popisnost – komunikace je spíše informativní než nařizující	Předsudky – hledání viniků, lidem je sdělováno, že jsou nekompetentní.
Orientace na řešení – orientace na řešení problémů místo zjišťování toho, co nelze.	Kontrola – požadována konformita, odlišnosti a změny jsou potlačovány.
Otevřenost a čestnost – neexistence postraních komunikačních cest.	Nečestnost – skryté významy, nečestnost, manipulativní komunikace.
Zájem o druhé – empatie a pochopení.	Nezájem o ostatní – chladné a neosobní prostředí, nezájem o spolupracovníky.
Rovnost – každý člen organizace je ceněn bez ohledu na pozici a roli.	Kastování – v komunikaci jsou zjevné rozdíly stavu a schopnosti jednotlivců.
Odpouštění – chyby jsou chápány jako nevyhnutelný doprovod práce, zaměření na minimalizaci chyb.	Dogmatičnost – minimum diskusí, neochota akceptovat názory druhých, neochota přijímat kompromisy.
Zpětná vazba – kladná zpětná vazba, nevyhnutelná pro výkon i vztahy.	Nepřátelství – potlačování důležitosti ostatních pracovníků.

Komunikační bariéry

- Předsudky a zaujatost
- Mezilidské vztahy
- Úloha vedení organizace
- Odlišná pohlaví
- Vzdálenost mezi komunikujícími
- Organizační struktura



Vzorový příklad 1: diskuse a řešení v online výuce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Úkoly:

- Jakých chyb se management dopustil při komunikaci se zaměstnanci?
 - Jaká komunikační pravidla by měl respektovat management při komunikaci s ostatními zaměstnanci?
 - Jaká pravidla komunikace by měli respektovat ostatní zaměstnanci při procesu komunikace s managementem?
 - Rozpracujte postup, který byste zvolili k vyřešení celé situace nadřízení - podřízení (plánování, organizování, komunikace a apod.).
-

Vzorový příklad 1: diskuse a řešení v online výuce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Firma kdysi začínala jako „garážový“ projekt, a i když postupně přešla do vlastnictví většího subjektu, stále si zachovává image a atmosféru malé, přátelské a rodinné firmy.

Každý ze zaměstnanců má v celku této společnosti svoje místo. Firma produkuje, jak už bylo řečeno, výstupy tvůrčího charakteru. Aby mohly vznikat, je potřeba úzká spolupráce specialistů napříč obory a odbornostmi. Není jednoduché je nacházet, a když už jsou, musí se věnovat mnoho energie jejich přípravě a smelení do kolektivu. „Ovoce“ se ale dostavuje, a firmu tvoří lidé, kteří jsou motivováni, rozumí své práci, a s kolegy mají přátelské pozitivní vztahy.

Poslední asi tři roky žije výkonná část firmy odděleně od řídicího managementu a obchodu. Je to tak proto, že když byla firma před lety prodána větší společnosti, nechtěl nový majitel narušit její unikátní prostředí, a tak jí nechal běžet jako samostatný subjekt a k sobě „stáhnul“ pouze vedení a právě obchodní složku. Na práci se to neprojevalo, pokud výkonná část dostávala zakázky, a pokud nebyla snaha zasahovat do toho, na co byli zaměstnanci zvyklí. Bohužel, toto se změnilo počátkem září 2019, kdy začal být realizován „akční plán“ transformace firmy. Jeho cílem, zjednodušeně řešeno, bylo připravit společnost na růst. Měly začít vznikat nové pobočky po vzoru fungující firmy, její koncept mě být použit při rozšiřování. Způsob, kterým uvnitř pracovala měl být základem nového obchodního systému.

To vše se neobešlo bez zásahů dovnitř firmy. Management, který donedávna nechával vše uvnitř svému osudu a staral se pouze o přísun zakázek a práce náhle začal operativně zasahovat do činnosti. Nejprve ve snaze věci „optimalizovat“, pak upravovat tak, aby se výsledek snáže přenášel ven.

Zaměstnancům se to ani trochu nelíbilo. Na podobné zacházení nebyli zvyklí, a reagovali dosti podrážděně. Někteří tvrdili, že jím vedení „nemá co mluvit do práce“, když to doposud vůbec nedělalo. Někteří další byli i proti tomu, aby na základě jejich firmy vznikalo cokoli dalšího. Poté, co se obě skupiny protnuly došlo k otevřenému konfliktu s vedením, který vyvrcholil tím, že „když nic nevíte o tom, jak to tady vůbec funguje, tak co si dovolujete do toho zasahovat“. Vedení tím bylo konsternováno. Nebylo možné proces, do kterého se investovalo mnoho zastavit, na druhé straně pokračovat v nastoupeném plánu znamenalo riskovat odchod klíčových lidí a ohrožení fungujícího týmu.

Úkol 1: Komunikace a konflikty – I. část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální
 - b) Jako podklad použijte vypracování jednoho z předchozího dílčího úkolu (aplikujte pro svou organizační strukturu) nebo zvolte téma vlastní.
 - c) Zadání: Jste v roli manažera/vedoucího pracovníka výrobní/obchodní společnosti, máte pod sebou kolektiv pracovníků. Od nich očekáváte potřebné pracovní výkony a nasazení, nicméně musíte pamatovat na vhodný komunikační proces, jak jim předat informace/požadavky/úkoly a jak je v jejich pracovním úsilí povzbudit. Došlo ke zvýšení administrativy, jenž dopadá i na výkonné pracovníky a je to pro ně zatěžující období. V rámci změn jste přišli o několik nejzkušenějších pracovníků a většina zaměstnanců neví, co má dělat, co je účelem změn. Zaměstnance potřebujete informovat o změnách, aby je pochopili, že to vše má smysl. Chcete navodit pozitivní náladu, aby opadla negativní nálada. Dokonce dva nejzkušenější zaměstnanci, kteří původně odešli se vrátili zpět.
-

Úkol 1: Komunikace a konflikty – I. část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- c) Úkol:
- i. Popište situaci (nadřízený – podřízený/í pracovníci).
 - ii. Jakou vhodnou formu/y komunikace zvolíte, popište a zdůvodněte.
 - iii. Jaké zásady komunikace byste měli dodržet (popište vztahy z bodu i.).

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 11. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Úkol 1: *Komunikace a konflikty* – II. část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

d) Řešení konfliktů. Při řízení kolektivu vydal manažer/vedoucí pracovník sadu úkolů, příkazů a rozhodnutí téměř většina z nich **bodu c)** nebyla splněna větším počtem podřízených:

- i. Uved'te k čemu došlo, proč?
- ii. Jak by měl správně manažer/vedoucí pracovník postupovat?

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 11. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Konflikty

Online výuka: 11. seminář



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Konflikty



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Konflikt – je proces, který vzniká v okamžiku, kdy jednatel či skupina lidí (první strana v konfliktu) vnímá, že se jiný jednatel či skupina (druhá strana konfliktu) chová tak (nebo má snahu chovat se tak), že to poškozuje zájmy první strany.

Typickým příkladem jsou rozdílné zájmy a hodnoty jednotlivých lidí.

Na úrovni organizace se může jednat o konflikty:

- mezi nadřízeným a podřízeným,
 - mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni,
 - mezi organizací a zaměstnancem.
-

Konflikty

Přístupy, které se snaží popsat konflikty:

- unitaristický,
- pluralistický,
- interakční,
- radikální.



Typy konfliktů: interní charakteristiky



- Tab 5: Interní charakteristiky, doporučené akce (*Zdroj: Dědina, Odcházet – Management a moderní organizování firmy, str. 275*)

Počet konfliktů	Nizký	Optimální	Vysoký
Výkon organizace			
Charakteristika organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Apatie • Stagnace • Nizký výkon • Demotivace • Málo změn • Pomalá adaptace na okolní změny 	<ul style="list-style-type: none"> • Soudržnost • Produktivita • Spolupráce • Zaměření na organizační cíle • Inovativní změny • Hledání řešení 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaos • Rozklad • Roztržitost • Politikaření • Nefungující spolupráce • Nepřátelství vůči ostatním skupinám
Doporučené akce vedení	Stimulace konfliktů	Udržování současného stavu	Redukce konfliktů

Vzorový příklad 1: diskuse a řešení v online výuce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Úkoly:

- Jakých chyb se management dopustil?
 - Jaká komunikační pravidla by měl respektovat management při komunikaci s ostatními zaměstnanci, aby předcházel vzniku konfliktu/ů?
 - Navrhněte proces/y k vyřešení konfliktů.
-

Vzorový příklad 1: diskuse a řešení v online výuce



- První management, který firma měla, se rekrutoval z „otců zakladatelů“. Byli to lidé, kteří stáli na počátku její novodobé existence. Díky jejich práci se podařilo projít řadou obtížných období, učinit mnoho komplikovaných rozhodnutí a nejenom že přežít, ale se i rozvíjet. Otcové ale stárli, a byli si toho vědomi, a tak začali vedení převádět na mladší kolegy, profesionální manažery. Vybírali si cíleně tak, aby tito manažeři byli mladí, perspektivní a výkonní lidé, protože v nich spatřovali potřebný impuls a, slovy jednoho ze zakladatelů „drajv“. Sami se pak postupně začali přesouvat do pozice inspirátorů a strategických tvůrců, přičemž stále větší části operativního vedení převáděli na profesionální management.
- Na začátku roku 2018 se firma dostala do nepříjemných obtíží. Na jejich počátku sice byly problémy subdodavatelů, ale situace se velmi rychle vyhrotila, a začala ohrožovat společnost jako celek. Management se snažil nastalé potíže řešit, ale dělal přitom řadu opatření, která byla v nesouladu s představami původních tvůrců. Ti si vývoj firmy představovali zcela jinak, a do práce svých manažerů začali stále více a více zasahovat. I když jím to interní organizační struktura firmy umožňovala, tak toto nesli velice špatně zase mladí manažeři. V určitý okamžik se zakladatelé rozhodli, že je potřeba celé nové vedení odvolat, a převzít zodpovědnost zpět do svých rukou.
- Jak se rozhodli, tak také učinili, a celé operativní vedení firmy, celkem asi dvanáct lidí, bylo během dvou týdnů nahrazeno „starou gardou“, která ihned začala pracovat na tom, co považovala za nejlepší pro záchranu společnosti. V prvé řadě se jednalo o baterii kroků, které měly za cíl zvrátit opatření přijatá předchozím managementem. Ve druhé řadě pak o kroky, které, ač logické, šly proti smyslu původních opatření.
- Tato náhlá a prudká změna kurzu měla u zaměstnanců smíšené dopady. Část z nich, zvláště ti služebně starší, kteří nyní již opět současný management znali z doby předchozího působení se jeho krokům nedivila a přijala je. Další část, bohužel mnohem větší ale začala reptat, kritizovat a byli i tací, kteří mluvili o tom, že ne každé hlouposti jsou povinni se podřizovat. Samozřejmě nic se nedělo veřejně, ale „v zákulisí“ panovala stále napjatější atmosféra.
- Staronový management brzy zjistil, že jeho příkazy nejsou plněny ani zdaleka tak, jak by si představoval. Ale nejen to. Byla otázka, zda plány, které vedení mělo, byly funkční, nebo ne, nicméně i ty jejich části, které se podařilo uvést v život nevedly k žadaným výsledkům. Vedení začalo z problémů obviňovat zaměstnance, kteří se odmítali podříditi jeho požadavkům, a začalo jim hrozit tresty. Naproti tomu ti, kteří se managementu pochlebovali dostávali odměny a zvýhodnění, možná až neadekvátní situaci firmy. Mezi zaměstnanci tak začal vznikat konflikt, avšak řešení problémů jako takových se posouvalo kupředu přinejlepším velmi pomalu.

Úkol 1: Komunikace a konflikty – I. část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální
 - b) Jako podklad použijte vypracování jednoho z předchozího dílčího úkolu (aplikujte pro svou organizační strukturu) nebo zvolte téma vlastní.
 - c) Zadání: Jste v roli manažera/vedoucího pracovníka výrobní/obchodní společnosti, máte pod sebou kolektiv pracovníků. Od nich očekáváte potřebné pracovní výkony a nasazení, nicméně musíte pamatovat na vhodný komunikační proces, jak jim předat informace/požadavky/úkoly a jak je v jejich pracovním úsilí povzbudit. Došlo ke zvýšení administrativy, jenž dopadá i na výkonné pracovníky a je to pro ně zatěžující období. V rámci změn jste přišli o několik nejzkušenějších pracovníků a většina zaměstnanců neví, co má dělat, co je účelem změn. Zaměstnance potřebujete informovat o změnách, aby je pochopili, že to vše má smysl. Chcete navodit pozitivní náladu, aby opadla negativní nálada. Dokonce dva nejzkušenější zaměstnanci, kteří původně odešli se vrátili zpět.
-

Úkol 1: *Komunikace a konflikty* – II. část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

d) Řešení konfliktů. Při řízení kolektivu vydal manažer/vedoucí pracovník sadu úkolů, příkazů a rozhodnutí téměř většina z nich **bodu c)** nebyla splněna větším počtem podřízených:

- i. Uved'te k čemu došlo, proč?
- ii. Jak by měl správně manažer/vedoucí pracovník postupovat?

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 11. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.



Dotazy pište na email:

meixnerova@opf.slu.cz

Děkuji za pozornost
