

Pracovní vztahy, komunikace a konflikty na pracovišti

11. seminář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Úkol 1: Komunikace a řešení konfliktů



**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.

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do neděle 10. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Úkol 1: Zadání, komunikace a řešení konfliktů



- 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 žádaným výsledkům. Vedení začalo z problémů obviňovat zaměstnance, kteří se odmítali podřídit jeho požadavkům, a začalo jím 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.



Vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni.

- **Formální:** pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními vztahy.
 - i. individuální (mezi zaměstnanci a zaměstnavateli)
 - ii. kolektivní (mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli)

 - **Neformální:** pracovněprávní vztahy označují běžné mezilidské a společenské vztahy → vznikají přirozeně a spontánně mezi jednotlivci v organizaci a mimo ni.
-

Komunikace na pracovišti: vnitřní komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Sdělování a získávání informací „shora dolů“, „zdola nahoru“ i napříč organizací je důležitá pro výkon organizace,
- vztahy se zákazníky,
- spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Příčiny a důsledky komunikace:

- Neplnění úkolů – pracovníci nemají dostatečné informace (o svých úkolech, vývoji a záměrech své organizace či útvaru atd.).
 - Neefektivnost práce – nespolupráce s ostatními útvary podniku (o povaze nebo významu jejich práce si vytvářejí nesprávné názory nebo předsudky).
 - Bariéry v komunikaci – např. mezi útvary organizace, ohrožují stanovené termíny, výsledky práce a spokojenost pracovníků.
-

Komunikace: vnitřní komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příčiny a důsledky komunikace:

- Neinformovat zaměstnanců, např.:
 - i. o vývoji a záměrech organizace a oboustranná komunikace je důležitá pro motivaci pracovníků, zájem o práci i o organizaci,
 - ii. Pracovníci při nedostatečné informovanosti se mohou domnívat, že jejich útvaru nebo organizaci jako celku nedaří, je řízen neefektivně, i když tomu tak ve skutečnosti není.
 - iii. Atd.
-

Komunikace: vnitřní komunikace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Systémové:** souvisí s vnitřním uspořádáním organizace. Komunikaci ztěžuje příliš složitá a atomizovaná organizační struktura (velký počet vedoucích míst, organizačních útvarů atd.).
 - **Měkké:** se váží především na vedoucí pracovníky, jejich komunikační schopnosti, zvyky a motivy.
 - Neschopnost naslouchat (sklon komunikovat s monologem)
 - Obava z otevřené komunikace (otevřené a kritické vyjádření zaměstnanců)
 - Vedoucí dávají slovně i neverbálně najevo, že diskusi nevítají atd.
-



Rozdíly kultur se mohou promítat v řadě oblastí:

- **manažerský styl:** způsob rozhodování, důraz na formální autoritu, týmová práce, samostatnost, osobní iniciativa apod.,
 - **způsob řízení lidských zdrojů:** kritéria a zásady přijímání, povyšování, hodnocení apod.,
 - **potřeby a postoje zaměstnanců:** potřeba pracovní stability, samostatnost, spoluúčast při rozhodování, osobní rozvoj, nebo postoj k diferenciaci odměňování, ke změnám apod.
-

Konflikty



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Konflikty a stres patří k průvodním projevům mezilidských vztahů.
Jsou vnímány jako nepříjemné a škodlivé.

Škodlivé konflikty:

- dotýkají se osobních zájmů,
 - narušují komunikace,
 - vyvolávají stres,
 - snižují výkon.
-

- Jsou základem či příležitostí k řešení věcných problémů, mohou být prospěšné.
 - Předpokladem je, že nepřerostou do osobní roviny.
 - Osobní konflikty:
 - vznikají, jestliže organizace toleruje či vytváří nejasná pravidla či hodnotící kritéria,
 - vytváří prostor, aby spolupracovníci spolu soupeřili (např. pozici, finanční či jiné zdroje, pravomoci atd.).
-

Konflikty: prevence



K důležitým faktorům prevence patří:

- sladění cílů a organizačních jednotek i osob,
 - jasná pravidla hodnocení a odměňování,
 - soulad rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti,
 - včasné vysvětlení a zdůvodnění změn a účast zaměstnanců na jejich přípravě,
 - správný personální výběr,
 - tréninky a koučování zaměstnanců i vedoucích pracovníků zaměřené např. na předcházení a řešení konfliktů.
-



Dotazy pište na email:

meixnerova@opf.slu.cz

Děkuji za pozornost
