



**BANSKOBYSTRICKÝ
SAMOSPRAVNÝ KRAJ**



**DOMOV DÔCHODCOV A DOMOV
SOCIÁLNYCH SLUŽIEB KRUPINA**

SMERNICA Č. S-26

RIEŠENIE KONFLIKTOV MEDZI ZAMESTNANCAMI

	Vypracoval	Posúdil	Schválil	Schválil
Meno	<i>Mgr. Anna Korčoková</i>	<i>Ing. Andrea Kótová</i>		<i>Mgr. Anna Korčoková</i>
Funkcia	riaditeľ	manažér kvality		riaditeľ
Dátum	1. 12. 2014	1. 12. 2014		1. 12. 2014
Podpis				

OBSAH

ČLÁNOK I.	ÚČEL.....	3
ČLÁNOK II.	ÚVOD.....	3
ČLÁNOK III.	TYPY KONFLIKTOV	3
ČLÁNOK IV.	RIEŠENIE KONFLIKTOV	4
ČLÁNOK V.	MEDIÁTOR	4
ČLÁNOK VI.	MEDIÁCIA.....	5
ČLÁNOK VII.	ZÁVER.....	5

Článok I. Účel

Predmetom smernice je stanovenie postupov pri riešení konfliktov medzi zamestnancami v Domove dôchodcov a domove sociálnych služieb, Partizánska 24/2 Krupina (ďalej len DD a DSS)

Článok II. Úvod

Rozdielnymi názormi, potrebami či hodnotami sa ľudia neraz dostávajú do rozporov v súkromí, spoločnosti a **taktiež na pracovisku**. Konflikty sa tak vyskytujú prakticky všade okolo nás. Vo všeobecnosti je **konflikt** považovaný za stretnutie protichodných názorov, postojov, želaní či motívov a vzniká, keď je jednotlivec alebo skupina frustrovaná a cíti pri dosahovaní svojich cieľov prekážku v podobe protichodných názorov, želaní a cieľov inej osoby.

Vznik konfliktu je riziko a jeho neriešenie má tendenciu ho stupňovať až vyhrocovať. Naopak, riešenie konfliktu stabilizuje situáciu a navodzuje pozitívne zmeny, ktoré môžu byť prínosom pre spoločnosť

Článok III. Typy konfliktov

Rozoznávame štyri základné typy konfliktov podľa toho, medzi akými entitami sa odohráva konfliktná interakcia (**sociálne hľadisko**).

- **Intrapersonálne konflikty** prebiehajú vo vnútri každého človeka, keď zvažuje, či uprednostní napr. zodpovednosť pred pôžitkami.
- **Interpersonálne konflikty** prebiehajú medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi. Ide o najbežnejšie, viditeľné konflikty ľudí, ktorí chcú jednu vec, alebo sa hádajú, kto má pravdu.
- **Vnútroskupinové konflikty** môžu mať rôzne dôvody, pričom môže vzniknúť niekoľko názorových skupín, jednotlivcov bez názoru a jednotlivcov, ktorí majú úplne odlišný názor ako väčšina.
- **Medziskupinové konflikty** môžu vzniknúť napr. medzi odlišnými názorovými či etnickými skupinami.

Z psychologického hľadiska členíme konflikty podľa odlišných zdrojov, ktoré ich zapríčiňujú.

- **Konflikt vzťahov** sa prejavuje napr. nesympatiou voči druhej osobe.
- **Konflikt informácií** vzniká rozdielnymi zdrojmi informácií.
- **Konflikt záujmov** vychádza z rôznorodosti potrieb ľudí.
- **Konflikt hodnôt** vychádza z rozdielnosti uznávaných hodnôt.
- **Štrukturálny konflikt** je konfliktom inštitúcií z titulu moci.

Konflikty prechádzajú rôznymi fázami od príznaku, otvorenia, polarizácie, izolácie, deštrukcie až k únave. **Príznak konfliktu** nastáva, keď jednému z účastníkov začne niečo na správaní druhého prekážať a nesúhlas prejaví neverbálnou komunikáciou.

Následne dochádza k **otvoreniu**, keď druhá strana verbálne a kriticky zareaguje na nesúhlas. Začína odmeraná, neprijemná komunikácia. Pri **polarizácii** sú obe strany presvedčené o svojej pravde, obviňovaním, zosmiešňovaním jeden druhého a hádaním sa, bránia svoje pozície. V štádiu **izolácie** sú obe strany nahnevané, prestávajú napr. vzájomne komunikovať. Vo fáze **deštrukcie** konflikt prechádza do štádia vzájomného fyzického a psychického ubližovania, či materiálneho poškodzovania vecí druhej strany. Po určitom čase vzájomného boja dochádza k **únave až depresii**, ktorej následkom môže byť napr. choroba. Preto je nesmierne dôležité každý konflikt riešiť včas. V niektorých prípadoch môžu menšie konflikty viesť k motivácii či seberealizácii.

Článok IV. Riešenie konfliktov

Riešenie konfliktov je jedna z najdôležitejších otázok v oblasti riešenia vzťahov v spoločnosti, lebo má vplyv na stabilitu sociálneho celku a neriešené konflikty pôsobia deštruktívne. Na zvládnutie konfliktov je dôležité určiť správne **stratégie správania sa**, vedúce k vyriešeniu problému.

Stratégia spolupráce sa uplatňuje, keď účastníci otvorene predstavia svoje záujmy a ciele, berú ohľad na záujmy druhých a sú ochotní nájsť uspokojujúce riešenie konfliktu.

Stratégia kompromisu sa uplatňuje, keď sa účastníci konfliktu vzdávajú časti svojich nárokov v prospech dohody. Riešenie konfliktu pozostáva v čiastočnom upustení z individuálnych cieľov, v prospech spoločného prijateľného cieľa a záujmov.

Stratégia konfrontácie nastáva, keď jedna zo zainteresovaných strán pristupuje k dosiahnutiu svojich cieľov bez ohľadu na dôsledky, ktoré môžu vplývať na ostatných.

Stratégia prispôbenia sa vyznačuje nízkym stupňom sebaapresadzovania a vysokým stupňom kooperatívnosti, pričom jedna z konfliktných strán ustúpi, prispôbí sa a snaží sa uspokojiť požiadavky druhej strany.

Stratégia vynucovania sa vyznačuje vysokým stupňom sebaapresadzovania a nízkym stupňom kooperácie.

Stratégia argumentácie je spôsob ovplyvňovania ľudí, verbálne a neverbálne, pričom účinok závisí od osobnostných charakteristík presvedčajúceho, presvedčaného a kontextu situácie.

Mediácia je spôsob riešenia konfliktov, v ktorom sporiace strany komunikujú pomocou mediátora.

Článok V. Mediátor

Mediátor vstupuje do sporu ako tretia nezainterosovaná osoba. Sprostredkovateľ napomáha sporiacim určiť si svoje pozície a záujmy na základe

ktorých môže vzniknúť dohoda, ktorá je vyhovujúca pre obidve strany. Hlavným primárny cieľom mediácie je uzatvorenie praktickej dohody konkrétneho sporu. Dodržanie dobrých medziľudských vzťahov je v tomto spôsobe riešenia konfliktov sekundárne.

Mediátor prejavuje rovnakú náklonnosť obom sporiacim stranám. Snaží sa venovať rovnaký čas obom stranám a rovnako im prejavuje svoje porozumenie.

Druhým dôležitým princípom pri mediácii je neutralita mediátora. Neutralitu chápeme ako nestranný postoj mediátora k sporiacim stranám. Z toho vyplýva, že nepresadzuje svoj názor pri riešení konfliktu. Jeho úlohou nie je posudzovať riešenie strán, ale ustrážiť aby bolo riešenie prijateľné pre obe strany a uskutočniteľné.

Mediátor vstupuje doriešenia sporu vtedy ak je zjavné, že riešenie konfliktu je pre strany nepriaznivé a prináša pre obe strany riziká, vtedy sa snaží sporiace strany na to upozorniť a vyvarovať ich nepriaznivým účinkom. Mediátor sa v spore snaží vštepiť sporiacim stranám vlastný názor na dohodu, ktorá je predpokladom prekonania sporu.

Článok VI. Mediácia

Mediácia je najvhodnejší spôsob riešenia konfliktov v DD a DSS. Ako mediátor tu vystupuje riaditeľ zariadenia, alebo vedúci úseku. V prípade potreby je nevyhnutné zainteresovať osobu, ktorá nie je zamestnancom DD a DSS a na vzniknutý konflikt má nezávislý pohľad.

Mediátor oboznámi strany aj o možnosti dohodnúť sa na oddelených sedeniach. Hlavným cieľom mediátora získať dôveru strán a navodiť harmonickú atmosféru vhodnú pre ďalšie kroky.

Priebeh mediácie by mal byť nasledujúci

- Zahájenie mediácie,
- Získanie informácií,
- Porozumenie záujmov zúčastnených strán,
- Hľadanie riešenia,
- Vytvorenie dohody,

Zisťovanie faktov a okolností sporu, zistiť vzájomné názory. Informácie môžu predkladať aj svedkovia udalostí. Mediátor dohliada na dodržiavanie pravidiel slušného správania.

Článok VII. Záver

Cieľom je na základe zistených potrieb a záujmov strán hľadať vhodné riešenia sporných bodov, ktoré by uspokojovali obe strany. Pri procese hľadania postupujú strany od najjednoduchších sporných bodov k zložitejším.

Po ukončení hľadania si strany stanovujú kritéria, podľa ktorých následne posudzujú jednotlivé navrhované možnosti riešenia. Výsledná dohoda, ale aj každé jednotlivé riešenie, by mali uspokojovať záujmy oboch strán.