

Vnímání konfliktů na pracovišti z pohledu personalisty

Šárka Adamcová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka Adamcová**
Osobní číslo: **H11931**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vnímání konfliktů na pracovišti z pohledu
personalisty**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů a řešení konfliktů.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovoru, zúčastněného pozorování.

Zpracování vyhodnocení získaných dat včetně jejich interpretace (kódování a kategorizování dat).

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Miovský, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

Nakonečný, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Plamínek, Jiří. Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.

Křivohlavý, Jaro. Konflikty mezi lidmi. Vyd. 2., přeprac., V Portálu 1. Praha: Portál, 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X.

Kohoutek, Rudolf a Štěpaník, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

Výrost, Jozef a Slaměník, Ivan. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 404 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1428-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

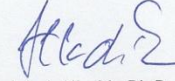
Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

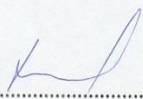
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 14. 2. 2014

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá vnímáním konfliktů na pracovišti z pohledu personalisty. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část analyzuje konflikt v řadě jeho aspektů, vymezuje pojem a jeho vnímání z hlediska sociologického a z hlediska psychologického. Popisuje konflikt v pracovním procesu, jeho specifika, vliv hierarchie, uspořádání podniku a podniková kultura. Důležitou kapitolou je také úloha personalisty při řešení konfliktů. Praktická část se zabývá identifikací oblastí, které souvisí se vznikem a řešením konfliktů. Z kvalitativního výzkumu prováděného formou rozhovoru a pozorování vyplynulo, že personalisté musí často řešit konflikty zájmů a konflikty postojů. Práce prokázala, že zdroje konfliktů odpovídají teoretickým poznatkům.

Klíčová slova:

Konflikt, personalistika, personalista, management, pracovní proces, podniková kultura, kvalitativní výzkum, rozhovor, pozorování.

ABSTRACT

This bachelor work is occupying with perception of conflicts on workplace from the view of personalist. Work is divided in two parts. Theoretical part analyze conflict in many of its aspects, it defines term and its perception from the sociological viewpoint and from the psychological viewpoint. It describes conflict in working process, its specifics, influence of hierarchy, arrangement of company and business culture. Important chapter is about the role of personnel during the time of solving the conflict. Practical part is occupying identificational sphere, which relates with solving conflicts. From qualitative research did by talk and observation is clear, that personnels often have to solve conflicts of interests and conflicts of attitudes. Work proved, that the sources of conflicts answer the theoretical findings.

Keywords:

Conflict, personnel management, personnel, management, working process, business culture, qualitative research, talk, observation.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za jeho čas, rady, cenné náměty, konzultace a vstřícnost, kterou mi během psaní práce poskytoval. Dále bych ráda poděkovala svým nejbližším, především rodině, za jejich podporu, kterou mi poskytovali nejen během psaní samotné práce, ale také během celého studia.

Čestně prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONFLIKT	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU KONFLIKT	12
1.2 ZDROJE KONFLIKTU	13
1.3 DRUHY KONFLIKTU	14
1.3.1 Zjevnost konfliktu	14
1.3.2 Počet účastníků konfliktu	15
1.3.3 Psychologická funkce konfliktu	16
1.4 DYNAMIKA KONFLIKTU	16
1.4.1 První fáze – příprava konfliktu	16
1.4.2 Druhá fáze konfliktu – něco se děje	16
1.4.3 Třetí fáze konfliktu – spor se otevírá	17
1.4.4 Poslední fáze konfliktu – přichází řešení	17
1.4.5 Další možné fáze konfliktu	17
2 KONFLIKT NA PRACOVIŠTI	18
2.1 SPECIFIKA PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ	18
2.1.1 Typy konfliktů na pracovišti	18
2.1.2 Příčiny konfliktu na pracovišti	18
2.1.3 Projevy konfliktů na pracovišti	19
2.1.4 Prevence konfliktů na pracovišti	20
2.2 ŘEŠENÍ KONFLIKTU NA PRACOVIŠTI.....	20
2.2.1 Techniky řešení konfliktů	21
2.2.2 Kritika a výtky.....	22
2.2.3 Nedostatky v komunikaci.....	22
2.2.4 Eliminace potenciálních konfliktů	23
2.3 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI.....	23
3 KONFLIKT V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
3.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA	24
3.1.1 Personální strategie podniku	24
3.1.2 Základní úkoly personalisty	25
3.2 ÚLOHA PERSONALISTY PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	26
3.2.1 Kompetence personalisty k řešení konfliktu	26
3.2.2 Personalista jako zprostředkovatel řešení konfliktu.....	26
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 PLÁN VÝZKUMU	30
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	30
4.1.1 Formulace výzkumného problému.....	30
4.1.2 Výzkumné otázky.....	30
4.1.3 Cíl výzkumu	31
4.1.4 Validita a omezení výzkumu.....	31

4.2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU	32
4.2.1	Vzorek	32
4.2.2	Metoda moderovaného rozhovoru	34
4.2.3	Příprava a technické požadavky na provedení pohovorů.....	35
4.2.4	Fixace kvalitativních dat	36
4.3	ČASOVÝ PLÁN VÝZKUMU	36
5	ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT	37
5.1	PŘÍPRAVA DAT	37
5.1.1	Transkripce.....	37
5.1.2	Segmentace	37
5.2	KATEGORIZACE.....	38
5.2.1	Kódování	38
5.2.2	Kategorie	38
5.3	ANALÝZA DAT.....	40
5.3.1	Tamten má na výplatu víc než já.....	40
5.3.2	Když chybí profesionalita	41
5.3.3	Říkáme si to do očí.....	42
5.3.4	Personalista jako rytíř na bílém koni.....	44
5.3.5	To není naše vina	45
5.3.6	Role managementu v konfliktu	45
5.3.7	Konflikt – to je váš business.	46
5.4	DISKUSE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	48
5.4.1	Příčiny konfliktů.....	48
5.4.2	Přístup personalistů a vedoucích ke konfliktu	49
5.4.3	Řešení konfliktu	50
5.4.4	Další skutečnosti, které vyplynuly z výzkumu	50
5.5	SEBEREFLEXE A VALIDITA VÝZKUMU	51
5.5.1	Hodnocení výběru vzorku	51
5.5.2	Vedení interview a vliv výzkumníka	51
5.5.3	Volba kategorií.....	52
5.5.4	Porovnání s teorií	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Když jsem začala pracovat na pozici personalistky, očekávala jsem, že nejtěžší částí práce bude zvládnutí pracovněprávní agendy. Velmi mě překvapilo, že nejvíce energie a času trávím řešením konfliktů, které vznikají mezi zaměstnanci naší firmy. Při studiu odborné literatury jsem zjistila, že existuje celá řada publikací, které se zabývají konflikty obecně nebo konflikty na pracovišti. Zpravidla však vycházejí ze zkušeností zaměstnanců a jsou řešeny z pohledu těch, kteří do konfliktu vstupují. Nikoli z hlediska personalistů. Naopak příručky a knihy o personalistice se zabývají konfliktem jen okrajově. Rozhodla jsem se tedy věnovat se tématu konfliktu na pracovišti z pozice personalistky. Jaké konflikty personalisté řeší a jaké používají postupy? A má vliv na řešení konfliktu délka praxe personalisty?

Cílem této bakalářské práce je zmapovat problémy, s nimiž se potýkají personalisté při řešení konfliktů. K tomu je potřeba zjistit, jak vzniká konflikt, popsat příčiny a fáze konfliktu. Dále zařadit konflikt do rámce řízení lidských zdrojů. Teoretické poznatky porovnám se zkušenostmi vybraných personalistů.

V teoretické části popisují konflikt, příčiny a fáze jeho vzniku. Dále důsledky konfliktu a možné způsoby řešení. Jednu kapitolu věnuji také kompetencím personalistů a pozitivnímu přístupu ke konfliktu.

Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu. Metodou strukturovaného rozhovoru získám data, které budu analyzovat za použití otevřeného kódování. Cílem výzkumu je sestavení kategorií včetně kódů a jejich výklad. Dílčími cíli jsou sestavení a provedení strukturovaných rozhovorů a jejich analýza, volba kategorií a jejich popis. Tato práce si neklade za cíl hledat vazby mezi kategoriemi a formulaci zakotvené teorie, přestože při zpracování práce používám některé její metody a techniky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKT

Konflikt vnímáme jako něco negativního, destruktivního. Snažíme se mu vyhnout. Jak ale říká Mikuláščík: „Konflikt není škodlivý mechanismus, pokud oba účastníci dodržují určitá pravidla“ (Mikuláščík, 2004 str. 52). Autoři odborných publikací se shodují v tom, že konflikt patří neodmyslitelně k mezilidským vztahům, tedy i vztahům pracovním (např. Koubek (Koubek, 2001 str. 336)). A pokud je zvládnutý, posiluje podnikovou kulturu, stmeluje tým a odstraňuje utajené nedostatky v organizaci (Krása, 2009).

V této kapitole popisují konflikt, mechanismy vzniku a druhy konfliktů.

Na konflikt se můžeme dívat z pozice psychologie, sociologie, managementu. Některé definice a dělení jsou shodné, někde je rozdíl. Vybírala jsem ty, které nejvíce souvisí s řízením lidských zdrojů. Stále častěji se prosazuje interdisciplinární zkoumání této problematiky (Výrost, a další, 2008 stránky 303-316).

1.1 Vymezení pojmu konflikt

Vymezení pojmu konflikt není snadné. V našem jazyce zdomácnělo a používá se v nejrůznějších situacích, pro popis běžné výměny názorů, přes rozdílnost postojů a zájmů až po střet a ostrou srážku názorů. Slovo konflikt má výrazně negativní přízvuk ať už v češtině nebo v i v jiných světových jazycích. Je to dáno tím, že vychází z latinského *conflictum*, což je srážka, neshoda, rozpor, nesoulad, rozkol.

Z hlediska psychologie je konflikt stav nerozhodnosti, rozpolcenosti, odlišnosti, nemožnosti dělat dvě věci najednou, ale může to být také neschopnost reagovat adekvátně na vzniklou situaci (Mikuláščík, 2004 str. 53). Podobně popisuje konflikt Křivohlavý (Křivohlavý, 2002 stránky 17-20). Podle něj je konflikt důsledkem rozdílnosti názorů a postojů, které se vyskytují v našem životě.

Konflikt může být neutrální až pozitivní a většinou se týká určitého problému, netýká se osob, které tyto postoje zaujímají, může být zdrojem energie. Konflikt je výsledkem těchto rozdílností, ale ne jejich příčinou (Křivohlavý, 2002 stránky 17-20).

V 50. letech 20. století vzniká teorie konfliktu, která navazuje na konsenzuální teorii - konsensus znamená, že vše je odsouhlasené a všechno, co je proti, je pro okolí nebezpečné (Nakonečný, 2009 str. 40).

V literatuře se vyskytují dva přístupy k formulování pojmu konflikt. Jedni vnímají konflikt jako narušení normálního fungování systému a snahou zúčastněných je jej zredukovat a kontrolovat (např. Lulofs a Cahn). Druhá strana vnímá konflikt jako samozřejmou součást života a řešení konfliktu je předmětem rozvoje sociálních dovedností (Výrost, a další, 2008 str. 305).

Pro potřeby této práce vymezím konflikt v souladu s první skupinou, jako faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu systému. (Plamínek, 2012 str. 15)

1.2 Zdroje konfliktu

„Při konfliktu se střetávají 3 různé skutečnosti, a to jsou cíle, přání a očekávání každého z nás (Janiková, 2012 str. 3). Zdroje konfliktů mohou být různé, např. Koubek (Koubek, 2001 str. 315) uvádí následující zdroje konfliktu a způsob jeho redukce:

- 1) Osobnost a sociální chování jedinců: Lidé, kteří vyvolávají konflikty svým chováním, nedodržováním zákonů a pravidel slušnosti, moralisté, osoby líné a typy, které označujeme jako „potížisty“. Koubek doporučuje tyto osoby vyčlenit z kolektivu.
- 2) Nedorozumění: Příčinou může být nedostatečná komunikace, kvalifikace pracovníků, inteligence osoby poskytující informace či instrukce. Nápravou je vzdělávání pracovníků nejen v odborných oblastech, ale také v oblastech komunikace.
- 3) Nedostatky v personální práci: Tyto vyplývají například z nevhodně vybraného pracovníka, nevhodného zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatků v hodnocení pracovníků, nejasných pravidel kariérního růstu. Řešením této situace je změna personální politiky a praxe.
- 4) Ve stylu vedení lidí v organizaci: Konflikty se vyskytují tam, kde chybí participace na vedení, převažuje direktivní styl řízení, nedostatečná pozornost vůči zájmům a personálním cílům, nerespektování lidských práv pracovníků. Tento typ nedostatků lze odstranit změnou nebo zlepšením stylu vedení lidí a školením vedoucích pracovníků.

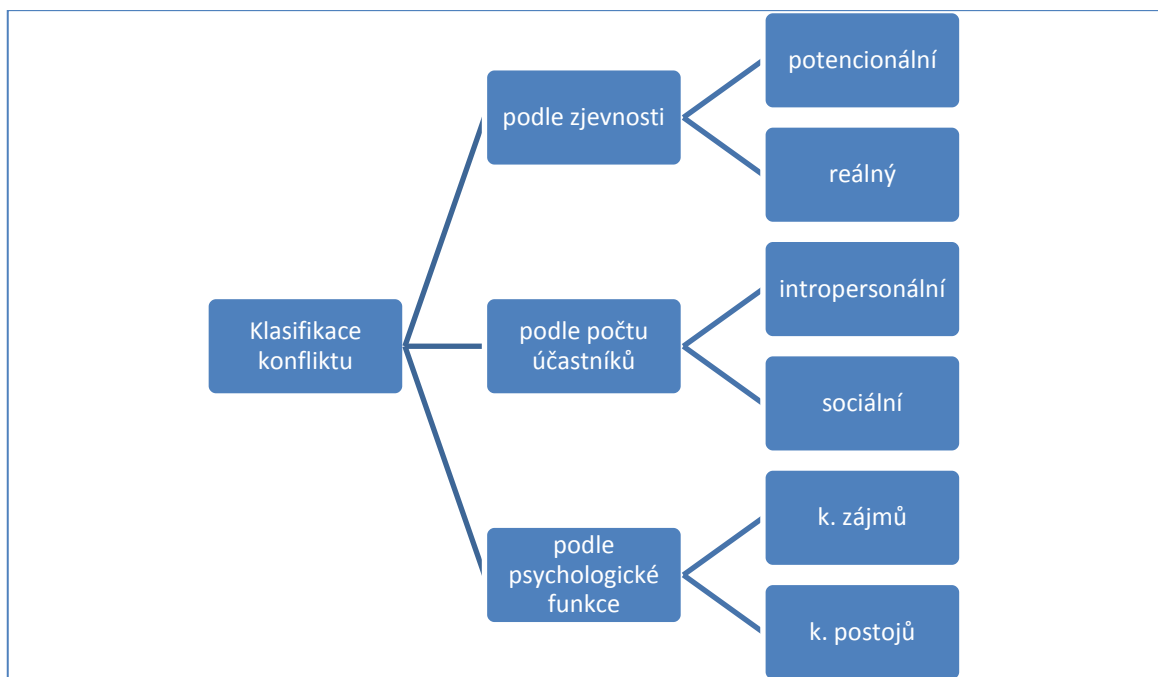
Dalšími zdroji konfliktu je způsob formování týmů, změny v technologických postupech nebo organizačních strukturách, ve změně umístění pracoviště a pracovních podmínek a v příčinách mimo organizaci.

Podle průzkumu Kopeckého (Kopecký, 2013) je ve více než třetině případů příčinou konfliktu špatná a nedostatečná komunikace. Přibližně stejné množství odpovědí připadá

na stres, pomluvy a osobnost – temperament. Nesoulad názorů považuje za zdroj konfliktů desetina respondentů. Zbývajících 10 % je úmyslné zadržování informací, generační rozdíl, diskriminace, pracovní prostředí. Ojediněle se vyskytla příčina ve špatném vedení nebo snaha zneužívat kolektiv k vlastnímu prospěchu. V jiném průzkumu se navíc vyskytlo sexuální obtěžování a krádež. Výrazně větší zastoupení však představoval nesoulad názorů (Havel, 2013). Podle mezinárodního výzkumu Hayese (Hayes, 2008) představuje největší zdroj konfliktů osobnost (49 %), na druhém místě byl označen jako příčina neshod stres (34 %) a na třetím místě byl klíčovým faktorem pracovní tlak.

1.3 Druhy konfliktu

Konflikty dělíme podle různých hledisek (viz Obr. 1-1).



Obr. 1-1 Druhy konfliktů (vlastní zpracování)

1.3.1 Zjevnost konfliktu

Jak název druhu napovídá, jsou konflikty reálné, tedy existující a potencionální, které mohou nastat. Z hlediska personalistiky, a vůbec řízení lidských zdrojů, je nutné nepodcenit ani jeden z uvedených druhů.

1.3.2 Počet účastníků konfliktu

Podle počtu účastníků rozlišujeme konflikty intrapersonální, interpersonální, skupinové. Dalšími konflikty jsou extrapersonální (účastníky nejsou lidé), meziskupinové a mezinárodní. Ty ale nesouvisí s touto prací.

Intrapersonální konflikt se týká jedince samotného, kde se protichůdné cíle dostávají do sporu. Jedinec se musí mezi nimi rozhodovat. „Obsahem konfliktu je střet protichůdných sil reprezentujících různé objekty, např. dosažení cílů, naplnění potřeb, realizace zájmů, přičemž rozpor nevzniká proto, že někdo brání naplnění těchto snah, ale proto, že rozpor je v dosažení samotných cílů, zájmů apod.“ (Výrost, a další, 2008 str. 306). Tento konflikt slouží jako například pomoc při sebereflexi a sebepoznání a ovlivňuje také interpersonální vztahy.

„Subjektem *sociálních konfliktů* jsou dvě nebo více osob a obsahem je střet protichůdných sil reprezentujících objekty, např. dosažení cílů, naplnění potřeb, realizace zájmů, prosazení názorů apod., přičemž rozpor vzniká proto, že někdo brání naplnění těchto snah“ (Výrost, a další, 2008 str. 306).

Konflikty interpersonální jsou konflikty lidí ve společnosti. Člověk je tvor společenský, který se každý den dostává do kontaktu s ostatními lidmi a vstupuje do různých mezilidských vztahů. Tam, kde jsou vztahy, jsou také konflikty. Lidé se prakticky pořád ptou o nejrůznějších věcech a výměny názorů jsou ve společnosti na denním pořádku. Konflikty se dějí v partnerských vztazích, mezi přáteli, v rodinách, na pracovištích atp. Objevují se také konflikty mezi různými skupinami populace. Mezi muži a ženami, mezi mladými a starými, mezi národnostními skupinami atd. Interpersonálními konflikty se zabývá nejen psychologie, ale také sociologie.

Skupinové a meziskupinové konflikty jsou specifické tím, že je potřeba vnímat důležitost významu existence skupinového kontextu, v jehož rámci konflikt probíhá. Navíc jsou složitější kvůli struktuře aktérů těchto konfliktů. Střety mohou probíhat mezi jedincem patřícím do skupiny a skupinou, nebo jedincem nečlenem skupiny a skupinou. Také konflikt dvou lidí, pokud probíhá ve skupinovém kontextu, patří do této kategorie konfliktů. „Konflikt mezi skupinami je často intenzivnější než konflikt mezi jedinci, protože tu působí další fenomény spjaté se vznikem a existencí skupiny, jako jsou např. sociální identita, deindividualizace, sociální zahálení, pocit vzájemnosti a skupinová polarizace“ (Výrost, a další, 2008 str. 307).

1.3.3 Psychologická funkce konfliktu

Podle psychologické funkce rozlišujeme konflikty názorů, představ, zájmů, postojů, činů, motivů, potřeb, cílů atd.

1.4 Dynamika konfliktu

Jak uvádí Mikuláščík (Mikuláščík, 2004 str. 52): „Konflikt má svůj průběh, není statický, podobá se průběhu života – zrodí se, vyžívá, kulminuje a nakonec umírá. Zpočátku jsou aktéři partnery, pak oponenty a nakonec nepřátelé.“

Na počátku jsou sociální dilemata, kdy se dvě a více stran rozhoduje mezi vlastním nebo společným zájmem. Bez ohledu na to, zda jsou tyto zájmy rozdílné nebo konvergentní. Následuje negociace (vyjednávání), kdy v diskusi se snaží protistrany najít společnou dohodu. Pokud se nedohodnou, přichází na řadu boj mezi zúčastněnými stranami, ten většinou eskaluje. Pro eskalaci je typické používání stále tvrdších taktik, které vedou ke konfliktové spirále. Nakonečný navíc říká: „V čím horším světle spatřuje jeden druhého, tím více ho nenávidí a je vůči němu agresivní. Tak se konflikty mezi lidmi stávají bludným kruhem vzájemného trestání (poškozování druhého, vzájemné znepříjemňování si života apod.) (Nakonečný, 2009, s. 350).

Znalost dynamiky konfliktu a jeho jednotlivých fází je nutná pro úspěšné řešení konfliktu.

1.4.1 První fáze – příprava konfliktu

V této fázi je možné pozorovat náznaky konfliktu, ale jeho aktéři si jej nemusí vůbec uvědomovat. Důvodů může být několik, např. rozdílnost názorů na určitý problém, prohřešek proti pravidlům, která jsou stanovena ve firmě, rozdílné různé typy osobnosti a temperament každé z nich. Příznaky hrozícího konfliktu jsou různé manifestované projevy nesouhlasu a varovné signály. Podchycení konfliktu v této fázi dává šanci rychle jej vyřešit a hlavně eliminovat negativní důsledky.

1.4.2 Druhá fáze konfliktu – něco se děje

V této fázi se do rozdílnosti názorů přidávají emoce. Může se stát, že danou situaci negativně vnímá pouze jedna strana, někteří účastníci si ještě nebezpečí konfliktu neuvědomují. Začíná růst napětí a zainteresované strany si uvědomují, že se něco děje, že se nám něco

nebo někdo nelíbí. Ideální je, když tato fáze trvá tak dlouho, aby si všichni uvědomili a ujasnili své myšlenky a názory.

1.4.3 Třetí fáze konfliktu – spor se otevírá

V této fázi dochází k otevřenému střetu. Hořejšová tuto fázi nazývá fáze polarity (Hořejšová, 2012 stránky 31-40). Nejlepší je, když si účastníci od samého začátku vyjasní svoje požadavky, postoje a očekávání od druhé strany konfliktu. Mnohdy je však příčina sporu vytěsněna na okraj, dokonce není ani pojmenována. Pak nelze takový konflikt vůbec řešit, místo skutečné příčiny se řeší problémy zástupné. Někdy dojde takový spor tak daleko, že už musí do situace zasáhnout třetí strana. Spor by se mohl řešit několika způsoby – konfrontací, kompromisem, spoluprací, ústupem nebo vyhýbáním.

1.4.4 Poslední fáze konfliktu – přichází řešení

Řešením konfliktu a urovnáním sporu, které představuje závěrečnou fázi, může být přehodnocení vlastních stanovisek, nebo kompromis soupeřících stanovisek. Řešení by každopádně mělo být přínosem pro řešenou oblast. Nebyl-li konflikt malicherným osobním sporem, ukáže se nakonec většinou, že konflikt není sám o sobě negativní – negativní je jen ustrnutí konfliktu v některé ze jmenovaných fází, které předcházejí jeho řešení. Dobře vyřešený konflikt na pracovišti, stejně jako v osobním vztahu, totiž stmeluje a utužuje (pročišťuje) vztahy a posunuje podnikovou kulturu na vyšší úroveň (Krása, 2009).

1.4.5 Další možné fáze konfliktu

Výše uvedené fáze jsou ideálním případem, který posiluje organizaci. Může se však stát, že dojde k přerušení komunikace mezi zúčastněnými stranami a konflikt přestává být řešen. Hořejšová tento stav označuje jako fáze separace, resp. latence. Další možnou fází je destrukce, kdy konflikt vyvrcholí devastujícím způsobem, mnohdy doprovázený fyzickým napadením nebo majetkovou škodou. Nebo z důvodů vyčerpání lidé přestanou konflikt řešit. Neznamena to však, že je konflikt vyřešen. Dá se spíše očekávat, že časem se objeví podnět, který rozběhne opět celý cyklus znovu. Podle dotazníku Havla se jedná o 36 % řešených konfliktů. (Havel, 2013)

2 KONFLIKT NA PRACOVIŠTI

Pracoviště svou povahou vytváří podmínky pro vznik řady konfliktů. Na pracovišti více než v běžném životě vznikají situace, které mají buď racionální (věcnou) nebo iracionální (emocionální stránku). V případě, že se jedná o racionální záležitosti, mluvíme o problému, nevystupují zde ani emoce, ani pocity. Pokud se projevuje v konfliktní situaci emoce a jak říká Janiková „člověčina“, mluvíme o sporu (Janiková, 2012 str. 5).

2.1 Specifika pracovních konfliktů

Na pracovišti vznikají konflikty podobné těm v běžném životě, protože oproti běžnému životu zde musíme vycházet se spolupracovníky, které si nevybíráme. Zařazení do hierarchie a setkávání s nadřízenými nebo podřízenými vytváří specifické typy konfliktů.

Nebezpečí pracovních konfliktů je v tom, že se negativně promítají do interpersonálních vztahů v rodině a naopak. Konfliktní situace vznikající v rodině se negativně projevují na chování jedince v pracovním prostředí.

2.1.1 Typy konfliktů na pracovišti

V literatuře se můžeme setkat se dvěma typy konfliktů – střet dvou pozitivních, resp. negativních hodnot. V prvním případě jde třeba o volbu povýšení v současném zaměstnání nebo přijetí nabídky z jiné firmy. V případě negativních cílů jde o volbu menšího zla. Stýblo (Stýblo, 2008) však upozorňuje na fakt, že v případě zaměstnání jde zpravidla o mnohonásobný konflikt, který zahrnuje oba typy. Např. člověk, který mění zaměstnání z důvodu vyššího platu (pozitivní hodnota) musí začít dojíždět (negativní hodnota), musí znovu budovat vztahy s novými spolupracovníky (negativní hodnota).

2.1.2 Příčiny konfliktu na pracovišti

Konflikty na pracovišti jsou stejné jako v běžném životě – vnitřní, vnější, skupinový apod. Liší se pouze příčinou. Stýblo (Stýblo, 2008) uvádí následující typy konfliktů a jejich příčiny vzniku.

Vnitřní konflikt vzniká jako důsledek poruchy duševní rovnováhy nebo zkresleného chápání svého okolí a projevuje se např. neúměrnou kritičností, podceňováním sebe i jiných apod. Je nebezpečný proto, že představuje latentní příčinu vzniku interpersonálních nebo skupinových konfliktů.

Vnější konflikty vznikají v důsledku špatně vymezené dělby práce, nedostatečné organizace práce, neshod v pracovním kolektivu. Příčinou mohou být rozpory v podnikových normách a předpisech, závadách informačního a komunikačního systému apod.

Konflikt představ si můžeme vyložit např. na hodnocení pracovních výsledků, kdy vedoucí má o kvalitě pracovního výkonu jiné představy než pracovník, který ho odvádí.

Konflikt názorů uveďme na příkladu hodnocení pracovní kázně, spolehlivosti nebo iniciativy pracovníka. Jeho názory mohou být rozdílné s názory jeho nadřízeného.

Konflikt postojů lze dokumentovat na příkladu změny osvědčených pracovních postupů, kdy dochází ke střetu nositele inovací s rutinními pracovníky.

Konflikt zájmů se týká např. co nejvyšší kvality produkce jako stanovení ukazatele pro prémiování zaměstnanců výrobní linky, což prosazuje management, oproti zájmu výrobních pracovníků tento ukazatel nebrat v úvahu.

Zvláštní skupinou konfliktů jsou ty, které souvisí s psychickým týráním pracovníků. Psychickým týráním na pracovišti je každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince, a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima. Tyto projevy označujeme jako mobbing (útlak), bossing (kritika a nátlak vedoucího pracovníka na podřízeného s cílem vynutit si jeho poslušnost či ho donutit, aby opustil své pracovní místo) a staffing (tlak podřízených pracovníků na vedoucího, nejčastěji s cílem jeho zničení) (Výrost, a další, 2008 str. 268).

Často se odehrávají v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním, velmi často se špatně odhalují, zaměstnanci ze zbabělosti, strachu nebo sobectví se raději drží stranou, nikdo nechce situaci řešit. Okolí někdy vezme problém na vědomí, teprve když oběť zareaguje příliš viditelným způsobem (nervový záchvat, pláč) nebo když je příliš často v pracovní neschopnosti.

2.1.3 Projevy konfliktů na pracovišti

Ve většině případů nevznikají konflikty mezi lidmi nahodile. Většinou jsou vyvolány konkrétním problémem. Projevů v první fázi konfliktu si nemusíme vůbec všimnout, protože se projevují velmi nenápadně, často jen v náznacích.

Mezi počáteční projevy konfliktu patří absence, fluktuace, strach ze změn.

Absence je častým indikátorem nevhodné atmosféry na pracovišti. Konfliktní prostředí způsobuje tlak na psychiku, tím dochází ke zdravotním problémům, které končí „útekem do nemoci“. Ať už jde o skutečné zdravotní problémy (např. vysoký krevní tlak, bolesti žaludku, poruchy spánku) nebo předstírání nemoci. Mnohdy to pracovníci považují za jediné východisko z dané situace a zůstávají ve stavu nemocných bez odůvodněné diagnózy. Vysoký stav nemocných je tedy velmi často výrazem silně konfliktních pracovních vztahů.

Vysoká fluktuace zaměstnanců taktéž mnohdy odráží vysoký stupeň konfliktů ve společnosti. Neustálé střídání kolegů vytváří problém v dosahování požadovaných úkolů a budování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a bývá základem nepříznivého napětí ve společnosti.

Dalším způsobem řešení, nebo spíše neřešení problému, je rezignace na dění na pracovišti. Někdy se tato rezignace označuje jako vnitřní výpověď.

Strach ze změn souvisí s nejistotou na pracovišti. Svědčí o nedostatečné informovanosti pracovníků. Může být důsledkem záměrné manipulace s informacemi, která rozděluje pracovníky na vyvolené, kteří mají informace a zbytek bez patřičných informací.

Obvykle, když se zaměstnanci ve společnosti cítí dobře, jsou k ní loajální a necítí potřebu změny.

2.1.4 Prevence konfliktů na pracovišti

Koubek (Koubek, 2001 str. 317) považuje za nejefektivnější nástroj prevence konfliktů fungující informační systém. Je jedno, zda jde o podnikové noviny, podnikový rozhlas nebo ústní předávání informací mezi liniemi. Podstatné je, aby „pracovníci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat“.

2.2 Řešení konfliktu na pracovišti

Při řešení konfliktů je potřeba si všimnout jak potenciálních zdrojů konfliktů, tak technik deeskalace (motivace ukončit konflikt). Řešení může být autoritativní, alternativní a intervence třetích stran. (Výrost, a další, 2008 str. 310)

2.2.1 Techniky řešení konfliktů

Způsoby řešení závisí na povaze účastníků, typu konfliktu atd. Plamínek (Plamínek, 2012 str. 41) rozlišuje čtyři způsoby řešení konfliktu podle toho, co kontrolují účastníci konfliktu, zda proces řešení nebo výsledek řešení konfliktu (viz Obr. 2-1).

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	ANO	<i>náhoda</i> <i>násilí</i>	<i>vyjednávání</i> <i>projednávání</i>
	NE	<i>delegace</i> <i>pasivita</i>	<i>mediace</i> <i>facilitace</i>
		NE	ANO
		Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?	

Obr. 2-1 Metodické menu konfliktu (Plamínek, 2012 str. 41)

Taoistická moudrost říká, že někdy je lepší konat nekonáním a činit nečiněním (Wei-wu-wei). V případě konfliktu může jít o účinné řešení v případě, že se jedná o nějaký spor, který sám odezní. Nevýhodou je fakt, že nemáme pod kontrolou ani proces ani výsledek a navíc může dojít ke krizi, která může destabilizovat vztahy nebo člověka samotného. Delegování konfliktu na odborníky (soud, experty apod.) může vést k nespokojenosti s výsledkem, přestože je rozhodnutí dáno třeba legislativou.

Řešíme-li konflikt náhodou (losem), pak jistým způsobem kontrolujeme proces řešení, ale nemáme vliv na jeho výsledek. Násilí má prvky náhody, ale vzhledem k agresivitě je tato technika nejméně vhodná pro řešení jakéhokoliv konfliktu.

V poslední době se stále častěji můžeme setkat s nabídkou služeb mediátorů. Proces jednání je mediátory regulován, o výsledku sporu ale rozhodují účastníci konfliktu. Můžeme rozlišovat mezi mediací a facilitací, rozdíl je v tom, zda se jedná o spor nebo problém.

Poslední skupinou řešení je situace, kdy účastníci konfliktu kontrolují jak proces, tak výsledek. Podle Plamínka (Plamínek, 2012 str. 43) se jedná o ideální způsob řešení konfliktu, protože dochází k přímé komunikaci. Zase rozdíl mezi vyjednáváním a projednáváním je v tom, zda se jedná o spor (vyjednávání) nebo problém (projednávání).

Při řešení konfliktů je potřeba si všimnout jak potenciálních zdrojů konfliktů, tak technik deeskalace (motivace ukončit konflikt). Řešení může být autoritativní, alternativní a intervence třetích stran (Výrost, a další, 2008 str. 310).

Konflikt lze řešit konstruktivně jen tehdy, jestliže jsou účastníci ochotni uznat a vyjasnit si podíl, který na něm mají.

2.2.2 Kritika a výtky

Často se personalista dostává do situace, kdy je nucen projednat se zaměstnancem neplnění povinností nebo nedostatečný výkon. Jde o velmi nepříjemný úkol. Pracovníci si zpravidla kritiku berou osobně. V případě, že zaměstnanec nemá vnímat kritiku jako osobní útok nebo šikanu, musí být kritika věcná a podložená objektivními argumenty. Prezentována správným způsobem ve správný čas. Když kritika nevede k jasným závěrům, zanechává v zaměstnancích vždy pocit křivdy, zmatku a nedorozumění.

Nikdy by se neměla kritizovat samotná osoba, ale její výkon a to co nejkonkrétněji. Kritika nesmí probíhat před nezúčastněnými osobami nebo naopak v nepřítomnosti kritizovaného.

Efektivní kritika má být podávána bez emocí, tak aby zaměstnanec mohl vnímat fakta a oprávněnost. Má vést k řešení problémů a ne jejich eskalaci. Vždy tedy záleží na vztahu mezi tím, kdo kritizuje a tím, kdo je kritizovaný.

2.2.3 Nedostatky v komunikaci

Mimo kritiky mnohdy ke sporům a konfliktům dochází z důvodu nedostatku informací a ze špatné komunikace. V rámci eliminace konfliktů je proto vhodné, aby docházelo k pravidelné výměně informací mezi zaměstnanci. V případě, že komunikace mezi zaměstnanci je na takové profesionální úrovni, že probíhá kontinuální a bezproblémové předávání informací a je možná výměna názorů, lze konfliktům úspěšně předcházet ještě, než nabydou významných rozměrů.

Je vhodné zaměstnance průběžně informovat o dění na pracovišti, ve společnosti, ale také nebránit diskusím a aktivně podněcovat prostou komunikaci. Ku prospěchu bývá i komunikace na běžná témata, tzn. nezávazné povídání. Je vhodné se ptát nejen na samotnou práci, ale i na úspěchy nebo problémy s ní spojené.

2.2.4 Eliminace potenciálních konfliktů

V pracovním procesu se stává, že za mnohé konflikty jejich účastníci vlastně ani nemohou, protože je do nich doslova ženou podmínky, v nichž pracují. Tyto konflikty je marné trvale řešit běžnými technikami, protože vypukají stále znovu a znovu. V tomto případě je nutné zasáhnout na úrovni řízení systému (Plamínek, 2012 str. 43).

2.3 Důsledky konfliktů na pracovišti

Důsledky konfliktu často bývají nežádoucí. Vedou ke snížení pracovního výkonu, akceschopnosti kolektivu, jeho pohotovosti, zájmu o práci. Dále konflikty mají „na svědomí“ u lidí zvýšení psychické zátěže - roste napětí, únava, přetížení, vytváří se nepříznivé psychické klima (Stýblo, 2008).

Ne vždy je vhodné konflikty hodnotit pouze negativně. Rozdílný náhled a názorové odlišnosti přinášejí občas i užitek. Proto ne každý konflikt je škodlivý a mohou z něj vzniknout významné impulzy a pozitivní procesy.

Konflikty ukazují na problémy, které je třeba řešit.

Konflikty dávají podnět vedení a specialistům, aby lépe a zřetelněji komunikovali se zaměstnanci.

Konflikty motivují zaměstnance, aby se zamysleli nad svými pracovními povinnostmi a profesními perspektivami.

Konflikty s sebou nesou i očištné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury.

Pozitivní řešení konfliktů pomáhá odstranit potencionální budoucí spory.

3 KONFLIKT V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

3.1 Personální politika

Personalisté v podniku představují spojovací článek mezi vedením a zaměstnanci. Z povahy činnosti personálního oddělení vyplývá i postavení třetí osoby při řešení konfliktů vznikajících na pracovišti. Řadě konfliktů lze zabránit právě vhodnou personální strategií a zvládnutím základních úloh personalisty.

Některým se může zdát, že personální práce v podniku je snadná a ničím nekomplikovaná, ale opak je pravdou. Je totiž důležité věnovat pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sehraného podnikového týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí, protože na tom v mnohem větší míře, než je tomu u podniků velkých, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj malého podniku (Koubek, 2011 str. 27).

3.1.1 Personální strategie podniku

Vedení zaměstnanců, jejich rozvoj a motivace, participace zaměstnanců na rozhodování, intenzivní komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci, mezi zaměstnanci navzájem je nutným základem fungování každé společnosti.

Personální strategie definuje, co je potřeba a jakým způsobem konat v oblastech personálního řízení, tak aby společnost dosahovala stanovených cílů. Součástí personální strategie bývá akční plán, který procesně popisuje způsob dosažení požadovaných cílů. Personální politika má být co nejvíce otevřená. Je nutné, aby z důvodu minimalizace napětí, byli zaměstnanci informováni o všem, co by mohlo mít pozitivní i negativní dopad na jejich práci a status.

V rámci každého podniku je proto velmi důležitá koncepce personální činnosti, personální strategie vedoucí k výběru vhodných zaměstnanců, jejich stabilizace, dalšího vzdělávání a rozvoje, nastavení pravidel komunikace, motivace zaměstnanců, pravidla kariérního růstu a jejich optimální využití. Personální strategie společnosti navazuje na potřeby společnosti při současném hledání způsobů naplnění těchto potřeb. V „nové“ době je mnohdy žádaná co nejrychlejší ziskovost a nedbá se na rozvoj a stabilitu společnosti. Je proto nutné, aby se vrcholové vedení společně s personalistou zabývalo stabilizací, motivací a vzděláváním zaměstnanců tak, aby bylo možno dosáhnout dlouhodobé perspektivy a společnost se stala silnou a konkurenceschopnou.

3.1.2 Základní úkoly personalisty

Následující oblasti jsou důležité nejen z hlediska zajištění chodu podniku, ale nepodcenění těchto úloh mohou významně přispět k předcházení konfliktů.

Plánování potřeb zaměstnanců – pro zajištění stability a fungování společnosti je nutné s dostatečným předstihem plánovat potřeby a to nejen kvantitativně (počet zaměstnanců), ale i kvalitativně (požadavky na vzdělání, praxi, speciální znalosti a certifikáty), a to tak, aby se do požadovaného termínu podařilo požadované zaměstnance zajistit.

Vytváření popisu funkčních míst a kvalifikačních požadavků – je základním požadavkem vedoucím k správným kvalifikačním kritériím na zaměstnance a jejich následného výběru. Vytváření funkčních míst sice není hlavní činností personalisty, ale musí dovést odborné útvary k tomu, aby byly schopny definovat své požadavky.

Výběr a získávání zaměstnanců – získávání pracovníků je vždy nákladné a časově náročné. Zajistit kvalifikovaného, stabilního a motivovaného zaměstnance je pro každého personalistu velmi náročný úkol, který ovlivňuje výkon, úspěšnost a schopnost konkurence společnosti a jeho stabilitu. Může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů ve společnosti a tím i vytváření dlouhodobých konfliktů na pracovišti.

Umísťování zaměstnanců – je proces optimálního umístění zaměstnance v rámci společnosti a požadovaných činností a úkolů, kde hlavním kritériem je optimální využívání jeho pracovních schopností a snížení rizika střetů a konfliktů mezi zaměstnanci.

Motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců – je vždy velice citlivou záležitostí a je jedním z nejdůležitějších zdrojů růstu produktivity práce, minimalizace konfliktů a jedním z nejdůležitějších faktorů kvantitativní i kvalitativní stránky pracovního výkonu.

Pravidelná hodnocení zaměstnanců – jsou jedním z motivačních prvků. Usnadňují kontakt mezi managementem a zaměstnanci. Jsou podkladem pro zpětnou vazbu, aktualizaci personální strategie a motivačního programu.

Pracovní vztahy a pravidla komunikace – každá společnost se musí zabývat vytvářením zdravých pracovních a lidských vztahů, formovat týmy ze zaměstnanců, kteří si vzájemně rozumějí a snášejí se. Je potřebné vytvářet prostředí, ve kterém existuje důvěra mezi managementem a zaměstnanci. Je vhodné pokusit se minimalizovat sociální napětí mezi zaměstnanci v různých pracovních funkcích, na různých úrovních řízení.

Zajištění zastupitelnosti a následnictví – je jedním z nutných prvků pro zachování kontinuity a stability společnosti, optimálního využití již realizovaných nákladů a vytváří předpoklad prevence budoucích konfliktů.

3.2 Úloha personalisty při řešení konfliktů

Jedním z mnoha úkolů personalisty, a ne zrovna příjemným a jednoduchým, je objevit, řešit a stabilizovat vyhraněné konflikty v rámci odborných útvarů, které tyto útvary již nezvládají.

3.2.1 Kompetence personalisty k řešení konfliktu

Řada zaměstnanců není ochotna řešit konflikty s nadřízenými, nebo jinou autoritou. Personalista může představovat roli jakéhosi mediátora, zprostředkovatele, který není součástí konfliktu, přitom zpravidla zná situaci a lidi v daném konfliktu a přitom neohrožuje postavení zaměstnanců ve firmě. Tím, že personalista není finančně propojen s žádnou stranou, je zaručena důvěryhodnost procesu (Janiková, 2012 str. 11).

V některých případech má dokonce nástroje, jak příčinu konfliktu řešit v rámci legislativy.

Kromě znalosti legislativy a způsobu řešení konfliktů je vhodné, aby personalista znal typy lidí a znal své spolupracovníky. Tím může snáze řešit konflikty, může jim předcházet, volit vhodné techniky. Jak uvádí Stýblo: „Personalistům jistě poslouží, budou-li znát typy lidí. Kdo je kdo z jejich pracovníků. Někdo je na konflikty přímo náchylný, přitahují ho, jiný je k nim téměř netečný“ (Stýblo, 2008).

3.2.2 Personalista jako zprostředkovatel řešení konfliktu

Armstrong říká: „Personalisté si někdy mohou vybrat cestu uprostřed mezi službou podniku, který je platí, a službou jednotlivým pracovníkům. Mohou být požádáni, aby poskytovali pracovníkům rady týkající se jejich pracovních problémů. Tuto roli však mohou úspěšně plnit pouze tehdy, jestliže jim pracovník věří, že zachovají naprostou důvěrnost informací.“ (Armstrong, 2010 str. 92)

Podle Eggerta musí být zprostředkovatel přijatelný pro všechny strany účastníci se konfliktu, musí umět jednat s lidmi, měl by mít zkušenosti a znalosti a přitom být nezávislý a nestranný. To zpravidla personalista je.

Proces zprostředkování má své fáze:

- 1) zahájení (vysvětlení postupu, své úlohy, pravidel),
- 2) zjištění (cíle, zájmy obou stran),
- 3) sjednocení (hledání a vytváření možností dohod),
- 4) uzavření (vzájemná dohoda).

Personalista jako zprostředkovatel by měl brát v úvahu následující skutečnosti:

- v konfliktu jsou vždy nejméně dvě strany,
- lidé se potřebují vykřičet, než začnou brát v úvahu cizí hledisko,
- lidé si někdy raději libují v problémech, než by hledali jejich řešení,
- pro znesvářené strany je obtížné poskytnou informace, které nesvědčí v jejich prospěch,
- první strana, kterou vyslechnete, obvykle zní nejpřesvědčivěji,
- každá ze znesvářených stran se domnívá, že její stanovisko je nejlogičtější a nejpřijatelnější,
- jednotlivci očekávají, že se v každé hádce přikloníte na jejich stranu,
- jakmile lidé zaujmou stanovisko, vstoupí do hry jejich samolibost,
- pro většinu lidí není snadné připustit, že se mýlí a omluvit se,
- někdy je pro účastníky sporu výhodnější konflikt udržovat, než jej řešit (Eggert, 2005).

V každém případě by měl být personalista neutrální, to jde ale těžko, když se jedná o spolupracovníky s nějakými vztahy a pracovní minulostí. Způsob, jak to udělat, je soustředit se na výsledek, nikoli rozhodovat, kdo konflikt zavínil. Důležité je také oddělovat fakta od emocí, skutečnost od klepů a lidi od problémů. Eggert také zdůrazňuje ověřování důvěryhodnosti postojů (Eggert, 2005).

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části je popsán konflikt v řadě jeho aspektů. Vymežit tento pojem a jeho obsah není jednoduché, protože záleží na tom, zda vnímáme konflikt z hlediska sociologického jako střet různých zájmů, nebo z hlediska psychologického, zda se jedná o vnitřní konflikt nebo konflikt skupiny lidí.

V pracovním procesu má konflikt navíc určitá specifika, vyplývající z hierarchie a uspořádání podniku. Projevuje se zde podniková kultura, možnosti a snahy personalistů a vliv managementu. Příčinou pracovních konfliktů bývá obvykle přehlížení a nedoceňování jedince nebo části společnosti v důsledku nevyjasněných rolí a sledovaných priorit, z nedostatku jednotících principů nebo cílů, nedostatečného nebo nepřesvědčivého vedení, v důsledku chování a postojů neslučitelných s dohodnutými nebo přijímanými konvenčními nebo etickými principy, sledování separátních cílů nezávislých na společných cílech kolektivu apod. Mezi další příčiny konfliktu můžeme zařadit osobnostní rozdíly, stres prostředí, vzájemnou závislost úkolů, chybnou informovanost, nejasné vymezení kompetencí a rolí, neslučitelnost cílů komunikace, snaha o získání prestiže nebo moci. Zdrojem konfliktu může být navíc klient, resp. jeho požadavky, které nelze z různých důvodů splnit.

Kromě způsobů řešení je v teoretické části uvedeno, jak konflikt řešit podle fáze, v níž se konflikt nachází, jakou strategii zvolit a jaké příznaky má hrozící konflikt. Důležitou kapitolou je také úloha personalisty při řešení konfliktu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PLÁN VÝZKUMU

Předmětem výzkumu je prožívání konfliktu personalistou. Vzhledem k povaze problému jsem zvolila kvalitativní výzkum, který se používá v případě, že je pro nás důležité porozumění lidem v sociálních situacích (Olecká, a další, 2010 stránky 11-12).

Při projektování výzkumu jsem postupovala podle kroků navržených Miovským (Miovský, 2006 str. 122).

Projekt výzkumu:

- 1) zpracování teoretického rámce výzkumu,
- 2) formulace výzkumného problému a z něj vycházejících výzkumných otázek,
- 3) volba metod získávání dat, včetně popisu zamýšleného výzkumného vzorku,
- 4) volba metod zpracování a analýzy dat,
- 5) časový plán.

4.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém vychází z mého vlastního působení na pozici personalistky. Zjistila jsem, že po nástupu na pozici se na mě zaměstnanci obraceli s problémy, které trvají dlouhodobě a nebyly řešeny vůbec, nebo se vyskytují opakovaně. V některých případech se domnívám, že řešení těchto problémů nespadá do mé kompetence. Konflikty na mě působí negativně, některé se mě dotýkají osobně.

Zajímá mě, zda se s podobnými situacemi setkávají i ostatní personalisté, jak je řeší. Výzkum mi má pomoci především zjistit, jaké největší konflikty řešili ve své praxi, s jakými konflikty se setkávají nejčastěji. Jak konflikty interpretují a do jaké míry se při řešení projevuje délka jejich praxe.

4.1.1 Formulace výzkumného problému

Výzkumným problémem je popsat, určit a stanovit, jak personalisté interpretují sociální konflikty na pracovišti.

4.1.2 Výzkumné otázky

Otázka 1: Jaké jsou příčiny konfliktů, s nimiž se personalisté setkávají?

Otázka 2: Jaké druhy konfliktu řeší?

Otázka 3: Jakou podporu při řešení konfliktu personalisté mají?

Otázka 4: Jak personalisté interpretují konflikt?

4.1.3 Cíl výzkumu

Cíl výzkumu koresponduje s výzkumným problémem. Cílem je identifikovat oblasti, které souvisí se vznikem a řešením konfliktu, najít zdroje konfliktu a překážky k jeho řešení.

Díličními cíli jsou:

- a) vybrat vhodný vzorek pro výzkum,
- b) provést strukturované rozhovory,
- c) zpracovat rozhovory,
- d) provést analýzu záznamu rozhovorů,
- e) podle analýzy stanovit kategorie a kódy,
- f) interpretovat výsledky analýzy a srovnat je s teoretickými poznatky.

Ačkoliv budu používat pro analýzu otevřené kódování a kategorizaci, které jsou součástí zakotvené teorie (ground theory), cílem této práce není hledání vazeb a vztahu mezi kategoriemi. To přesahuje záměr této bakalářské práce.

4.1.4 Validita a omezení výzkumu

Validita výzkumu vypovídá o tom, zda způsob, jakým jsme k zjištěním dospěli, jsou pravdivé a odpovídají realitě (Miovský, 2006 str. 255). Existují techniky kontroly validity, přičemž se kontroluje metoda získávání dat, povaha dat, role výzkumníka, výběr účastníků výzkumu, povaha vzorku. Další kontrola validity se týká analýzy a interpretace dat.

Kontrola validity získaných dat v případě mého výzkumu probíhala triangulací zdrojů dat, tedy při použití jedné metody a více zdrojů. Porovnávala jsem výpovědi různých respondentů.

Výzkumník by měl být nezávislý. Není snadné vést rozhovor tak, abych v roli výzkumníka neovlivňovala respondenty. K technikám kontroly validity výzkumníka patří cílená sebereflexe výzkumné práce. Ta spočívá v uvědomování si vlivů na výzkum a jejich zaznamenávání. Další technikou, kterou jsem použila, je dlouhodobá přítomnost výzkumníka v prostředí. Tím je zajištěna dostatečná teoretická citlivost vůči zkoumanému jevu (Miovský, 2006 str. 267).

Při výzkumu samozřejmě počítám s tím, že může dojít ke zkreslení výsledků. Například výběr respondentů může být ovlivněn technikou výběru a může dojít k tomu, že to jsou lidé blízcí si názorově. Také si mohu vybírat respondenty a při hovoru je navádět otázkami na konflikty, které sama řeším a tím zkreslit výzkum. Dalším faktorem, který může zkreslit výsledky, je malý vzorek. Při interpretaci zase může dojít k projekci mých vlastních zkušeností z pozice. Tyto faktory bych měla minimalizovat srovnáním svých závěrů s teoretickými poznatky shrnutými v první části této práce.

4.2 Teoretická východiska výzkumu

Jako nejvhodnější metodu pro zodpovězení dotazů v cílech výzkumu se jeví metoda zakotvené teorie, označované také jako Grounded Theory. Jde o náročnou techniku, která je vhodná tehdy, když nechceme potvrdit existující teorie, ale na základě existujících dat vyvinout teorii, bez jakýchkoliv předem vybraných kritérií pro to, jaká data mají být vybrána. Výzkumník je ve svém úsilí veden záměrem vytvořit teorii a hledá v textu výskyt relevantního materiálu, tedy pravidelnosti, vztahy, při nichž se určité kategorie jedné proměnné vyskytují společně s kategoriemi jiné (Olecká, a další, 2010 stránky 33-34). Jak je uvedeno v cílech tohoto výzkumu, nebudu tvořit teorii a nebudu záměrně hledat vazby mezi kategoriemi, i když samozřejmě některé mohou vyplynout při analýze.

4.2.1 Vzorek

Původní záměr byl oslovovat personalisty z menších a středních firem. Menší firmy zpravidla personalisty nemají, velké a nadnárodní firmy mohou řešit konflikty pomocí mediace. V průběhu průzkumu jsem zjistila, že řada personalistů konflikty vůbec neřeší, zabývají se pouze administrativní agendou. Řešení konfliktů pak spadalo do kompetence managerů.

Pro výběr vzorku jsem použila techniku snow ball.¹ První kontakt jsem získala od personalistky, která pracovala v minulosti na mé současné pozici. Respondentem byl muž s dlouholetou praxí na pozici personalisty. Od něj jsem pak dostala tip na další respondenty. Chtěla jsem, aby vzorek tvořili personalisté státního podniku, soukromý podnik s dlouhou tradicí, nový podnik, výrobní podnik. Tak, aby byla zachycena specifika různých druhů firem. Také jsem vybírala a hledala personalisty s různou délkou praxe, abych zjistila, zda

¹ známá také jako metoda sněhové koule (viz např. (Mioviský, 2006 str. 131)

se zkušenosti promítají do řešení problémů. Jeden oslovený personalista uvedl, že na své pozici konflikty nemá, žádné neřeší a z těchto důvodů rozhovor odmítl.

Rozhovory probíhaly od listopadu 2013 do ledna 2014.

Kvůli zachování anonymity nejsou uváděna jména dotazovaných a názvy podniků, v nichž pracují. Respondenti jsou označeni písmenem R a číslem, které odpovídá pořadí uskutečnění rozhovoru. Přehled respondentů je v následující tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 Výzkumný vzorek (vlastní zpracování)

<i>Respondent</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Věk</i>	<i>Podnik</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Délka praxe na pozici</i>
R1	muž	41	nadnárodní výrobní společnost	200	10 let
R2	žena	38	banka	900	2 roky
R3	žena	46	strojírenská výroba	250	15 let
R4	žena	50	nezisková organizace	90	20 let
R5	muž	43	výroba a velkoobchod s náradím	140	7 let
R6	žena	52	strojírenská výroba	300	23 let

Rozhovor s R1

Personalista v zahraniční firmě. Muž. Jeho odpovědi jsou velice promyšlené, je zřejmé, že všechny odpovědi a argumenty už dříve používal. Zdůrazňuje jasně vymezené kompetence. Velmi rád používá anglické obraty „your bussiness“ apod. Tento rozhovor byl velmi obsáhlý, trval 40 minut bez úvodu a závěru. Bylo to dáno jednak tím, že to byl můj první rozhovor, a také tím, že jde o člověka, který se personalistikou a řízením lidských zdrojů zabývá dlouhodobě.

Rozhovor s R2

Respondentka pracuje na pozici teprve dva roky. Velmi často používá atypická slovní spojení: „stavit někoho do pozice rytíře na bílém koni“, „děvčátko si posteskne do meje.“ Je zřejmé, že v popisu problematiky ještě nemá zaužívané stereotypy ve vyjadřování. Konflikty nevnímá negativně, když žádný dlouho není, tak má dojem, že je něco v nepořádku.

Rozhovor R3

Žena, která je na pozici 15 let. Při rozhovoru byla patrná nejistota, zda je vhodnou kandidátkou na rozhovor. O konfliktech hovořila spíše v souvislosti s legislativou. U odpovědi často hledala vhodné vyjádření, hodně přemýšlela, aby byly odpovědi z její strany dobré.

Rozhovor R4

Personalistka v neziskové organizaci s dvacetiletou praxí. Používá stručné a obecné odpovědi, většinu odpovědí tvoří slovní vata. Konflikty vnímá jako součást své práce a jejich řešení bere osobně. Často v souvislosti s řešením konfliktu zdůrazňuje svou vlastní důvěryhodnost.

Rozhovor R5

Dotazovaný je na pozici personalisty 7 let. Snaží se pojmenovat příčinu konfliktu, v souvislosti s konfliktem zmiňuje domluvu, mediaci, konflikt vnímá jako něco, co lze řešit.

Rozhovor R6

Respondentka pracuje jako personalistka nejdéle z dotazovaných. Uvádí nejvíce konkrétních příkladů z dotázaných. Často používá přímou řeč. Při řešení konfliktu je zřejmá zkušenost a sebejistota.

U pátého a šestého rozhovoru začalo opakování předešlých odpovědí. Pokud se nějaká informace lišila, bylo to zpravidla kvůli specifikům konkrétní firmy. Proto jsem vzorek uzavřela.

4.2.2 Metoda moderovaného rozhovoru

Při plánování výzkumu jsem se rozhodla získat informace pomocí moderovaného rozhovoru (interview). Výhodou této techniky je možnost zpřesnit odpovědi v případě nejasnosti, věnovat se určité otázce podrobněji, než třeba při použití dotazníku. Na druhou stranu nevýhodou je časová náročnost metody, náročnost na přípravu i provedení rozhovoru, nízký počet respondentů, které lze oslovit. Také zpracování je složité, hledání společných znaků se nemusí povést. Nebezpečí u rozhovoru představuje například podsouvání odpovědí tazatelem. Nevýhodou rozhovoru je také menší „srovnatelnost“ dat, kdy respondenti mohou odpovídat na otázky různě, utíkat od tématu. Navíc klade nároky na záznam odpovědí a to podle Dismana (Disman, 2002 str. 314) může narušit „přirozený charakter interakce mezi tazatelem a zkoumanou osobou.“ Celkově jde o velmi obtížnou techniku, při níž nestačí

jen zaznamenat a analyzovat odpovědi, ale je nutné také pozorovat chování respondenta. „Avšak při citlivém a kvalitním spojení odpovědi a pozorování chování dotazovaných lze z výzkumu vytěžit maximum“ (Miovský, 2006 str. 156).

Ze tří stupňů moderovaných rozhovorů (nestrukturovaný, polostrukturovaný a strukturovaný) jsem zvolila polostrukturované interview. Podle Miovského jde o nejrozšířenější podobu metody interview, protože dokáže řešit nevýhody nestrukturovaného, tak plně strukturovaného interview (Miovský, 2006 str. 159). Otázky jsou předem připraveny a jsou vodítkem pro dotazování. To mi dává možnost srovnávat odpovědi jednotlivých respondentů a na rozdíl od strukturovaného rozhovoru reagovat na odpovědi a věnovat se důkladněji problémům, které při rozhovoru vyvstanou.

4.2.3 Příprava a technické požadavky na provedení pohovorů

Při rozhovorech jsem neměla žádné zvláštní nároky na prostor. Zpravidla jsem se setkávala s dotazovanými na jejich vlastním pracovišti.

Průběh rozhovoru byl zaznamenán na diktafon. Před rozhovorem jsem měla připraven záznamový arch s informacemi o respondentovi (Příloha I), okruhy otázek na papíře, který zároveň sloužil k zapisování poznámek (Příloha II).

Jádro rozhovoru tvoří otázky:

Jaký byl největší konflikt?

Popište jej: místo, čas po nástupu do funkce personalisty, jak byste jej řešil s odstupem času.

Jaký konflikt řešíte nejčastěji?

Čeho se týká, uveďte příklad, nejtypičtější konflikt a výsledek?

Jaký postup řešení konfliktu používáte?

Jak se o konfliktu dozvídáte, jaký volíte postup, konzultujete svůj postup s někým? Ověřujete si informace? Kolik času potřebujete k vyřešení konfliktu.

Vyjmenujte tři největší problémy, s nimiž se jako personalista potýkáte.

Tato otázka slouží mimo jiné k verifikaci a shrnutí informací od dotazovaných.

Interview by mělo trvat 20 – 40 minut, včetně úvodu a závěru. Pro zachování etiky výzkumu byli personalisté v úvodu požádáni o souhlas s nahráváním a ubezpečeni, že jejich jméno ani název firmy nebude v diplomové práci uveden.

První zkušební rozhovor jsem provedla s kolegyní, abych ověřila, že otázky jsou pochopitelné, nedojde k nedorozumění mezi mnou a respondentem, otázky odpovídají výzkumnému problému a časový plán je proveditelný. Také abych zjistila, do jaké míry lze sledovat respondenta a kromě vedení samotného rozhovoru si všimnout jeho chování a zaznamenávat poznámky.

4.2.4 Fixace kvalitativních dat

Rozhovory jsem nahrávala na záznamové zařízení. Při dotazování nebyl se záznamem problém, protože otázky nebyly intimního či důvěrného charakteru. Navíc oslovení personalisté jsou zvyklí komunikovat, takže otevřenost a neformálnost rozhovoru nebyla nahráváním narušena. Zároveň v průběhu rozhovoru jsem dělala poznámky z pozorování na předem připraveném záznamovém archu. Po ukončení rozhovoru jsem zaznamenala postřehy z provedeného interview.

Záznamový arch obsahuje:

- kontaktní údaje respondenta, přidělený akronym, datum uskutečnění interview,
- informace o délce působení na pozici personalisty, informace o firmě, v níž působí,
- detaily audionahrávky (název, umístění, délka),
- poznámky z průběhu rozhovoru,
- závěrečné shrnutí (po dokončení rozhovoru, resp. po přepisu do textové podoby).

4.3 Časový plán výzkumu

Návrh, design výzkumu	září, říjen 2013
Volba a studium metod	říjen, listopad 2013
Příprava rozhovoru, pilotní rozhovor	listopad 2013
Realizace interview, transkripce	listopad 2013 – leden 2014
Analýza dat	leden – únor 2014
Vyhodnocení, závěry	březen 2014

5 ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT

Zpracování a analýza dat proběhlo v několika fázích (Obr. 5-1).



Obr. 5-1 Fáze zpracování dat (vlastní zpracování)

Jednotlivé kroky neprobíhaly lineárně, ale každá z těchto fází probíhala cyklicky a vzájemně se časově prolínaly.

5.1 Příprava dat

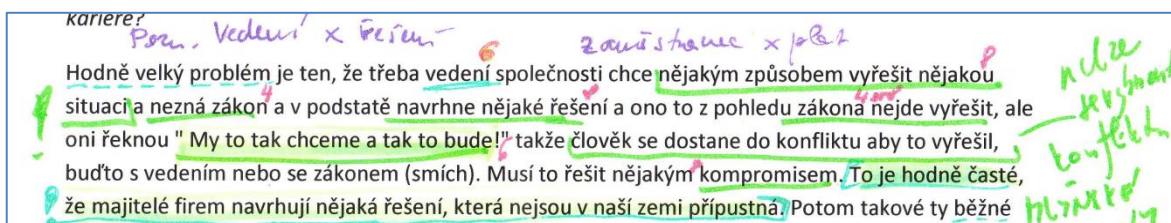
5.1.1 Transkripce

Po provedení rozhovoru jsem provedla transkripci, tedy audiozáznam byl přepsán do doslovné textové podoby a doplněn poznámkami ze záznamového archu v co nejkratším možném čase tak, aby nedošlo ke zkreslení informací.

5.1.2 Segmentace

Text pro analýzu je vhodné rozdělit na jednotky, které budou dále zkoumány. Segmenty mohou být části vět, samotná slova, odstavce.

Nejprve jsem pročetla záznamy rozhovorů a vybírala stěžejní pojmy, slova a obraty, které mě zaujaly, vyskytovaly se vícekrát, nebo byly neobvyklé v souvislosti s dotazem. Takové celky označuje Miovský jako významové jednotky (Miovský, 2001? str. 234). Zároveň jsem si všimla vyjádření, které by bylo vhodné citovat v analýze a dělala poznámky (viz Obr. 5-2).



Obr. 5-2 Segmentace a poznámkování záznamu rozhovoru (vlastní zpracování)

5.2 Kategorizace

5.2.1 Kódování

Kódování představuje podle Šed'ové efektivní techniku „jak nastartovat analýzu dat“ (Švaříček, a další, 2007 str. 211). Kód by mělo být slovo nebo fráze, která vystihuje významovou jednotku analyzovaných dat a odlišuje je od ostatních. V literatuře se můžeme setkat s různými návody na kódování (např. v (Disman, 2002 stránky 318-321) nebo (Švaříček, a další, 2007 stránky 211-213)).

Pro kódování dat jsem použila otevřené kódování, kdy v prvním kroku je přidělen kód každému jevu, myšlence a v druhém kroku dochází ke kategorizaci a seskupování kódů. Používala jsem metodu označovanou jako metoda papír a tužka (viz např. (Švaříček, a další, 2007 str. 213) a metodu barevného značení.

Hledala jsem společné prvky a pojmy, které spolu souvisely. Ty jsem skládala do skupin, z nichž jsem pak tvořila třídy pojmů. Tyto třídy jsem pak zredukovala do kategorií. Kvůli přehlednosti a s ohledem na výzkumné otázky jsem některé třídy pojmů a kódy jsem musela vynechat.

5.2.2 Kategorie

Kategorie vzniknou porovnáváním a třízením kódů. Někdy se může zdát, že kategorie a kódy splývají. Ale jde o různé druhy informací. Disman říká, že kategorie jsou dány obsahem získané informace a kódy jsou obecně dány typem informace (Disman, 2002 str. 317)

Proces kódování a rozdělování kódů do tříd pojmů jsem provedla pro všechny otázky u všech rozhovorů. Pro jednotlivé třídy pojmů jsem hledala vhodnou kategorii. Některé třídy bylo nutné vynechat, protože neodpovídaly výzkumnému problému. V některých případech se mohou překrývat a zařazení významových jednotek, jejich kódování a následné zařazení do kategorie může být sporné.

Pro další analýzu jsem zvolila sedm kategorií. Pro jejich názvy jsem zvolila vyjádření respondentů, které nejvíce odpovídají obsahu kategorií.

Seznam kategorií:

- 1) *Tamten má na výplatu víc než já*: kategorie obsahuje všechno, co se týká peněz, odměňování, mezd a jejich vnímání zaměstnanci.

- 2) *Když chybí profesionalita*: pracovní chování, zvláště v souvislosti s výkonností a dodržováním pravidel ovlivňuje atmosférou na pracovišti a může vést ke vzniku konfliktu.
- 3) *Říkáme si to do očí*: tato kategorie popisuje způsob komunikace na pracovišti především s ohledem na konflikt.
- 4) *Personalista jako rytíř na bílém koni*: kategorie obsahuje informace o tom, jak se personalista angažuje v konfliktu a jaké možnosti má z hlediska legislativy.
- 5) *To není naše vina*: další oblast, která se podílí na vzniku konfliktu, úzce souvisí s motivací a tlaky, jimž jsou pracovníci vystaveni.
- 6) *Role managementu v konfliktu*: zde jde o popis toho, jakou roli v konfliktu mívají vedoucí a manažeři.
- 7) *Konflikt – to je váš business*: zde bude shrnuto rozdělení rolí v konfliktu a pozice účastníků.

Po pojmenování kategorií jsem texty pročetla znovu, tentokrát jsem si označovala pouze ty významové jednotky, které souvisí přímo s vybranými kategoriemi a vypisovala kódy. Stejně jako u segmentace jsem použila barevného značení.

! [jim vyplatí **nedodržovat pravidla**, tak je **nedodržují**, v případě, že se jim vyplatí lhát, tak vám lžou, v případě, že se jim vyplatí **neřešit problémy**, tak je neřeší a **nechají to dojet až do krajní situace**. Takže to je první věc a to je bylo v rámci i toho zahraničního... (nedořekl).
 +2 Druhá, to jsem vám taky řekl, týkající se té **české mentality**, protože ta **zodpovědnost** a ta **korektnost** a **disciplína** tady **chybí** a třetí (slvní vata, nemůže si vzpomenout) třetí bod – teď budu muset vzpomínat, jestli je to věc **motivace** v podstatě [i když jim dáte slušné finanční prostředky nebo je nějak odměníte, tak je to málo, za půl roku si na to nevpomenou].
 ! **Když je nějaký problém, tak to všichni věděli** a vždycky to špatně dopadne, jakýsi pesimismus, s jakým se setkávám v porovnání se zahraničím, taky trochu možná takové to **furiantsství** „a já lépe, já víc“ **řevnivost, závist**, ale to už jsou takové drobnosti.
 Když vznikne problém nebo konflikt na pracovišti, jak se o něm dozvíte?
Slýchám.

lež
nedodržová pravidla
neřešit problémy
krajní situace
česká mentalita
korektnost
zodpovědnost
finanční prostředky
slušné prostředky
„nějak“ odměnit
pesimismus
furiantský
řevnivost
závist
slýchám

Obr. 5-3 Kódování a kategorizace rozhovoru (vlastní zpracování)

5.3 Analýza dat

V následující kapitole jsou rozebrány jednotlivé kategorie. V textu odkazují na odpovědi respondentů v záznamech rozhovorů. Otázky jsou označeny dále v textu jako O a číslo otázky podle Přílohy PII. Respondenti jsou označeni stejně, jako v tabulce (Tabulka 1) velkým R a pořadovým číslem. Tazatel je označen jako T.

5.3.1 Tamten má na výplatu víc než já

Název kategorie odpovídá tomu, že řada konfliktů, které personalisté musí řešit, plyne z pocitu nedocení zaměstnanců. Obsahem kategorie je vše, co souvisí se mzdou, oceňováním, odměňováním pracovníků.

Kódy: peníze, mzda, ocenění, neplnění povinností, výplata, nespravedlivé ohodnocení, neschopnost, neodbornost, sebehodnocení, pracovní výkon, mzda neodpovídá výkonu, slušné finanční prostředky, nějak je odměníme, rozdělení podle výkonu.

Problém s ohodnocením a mzdou vnímají personalisté jako jeden z nejčastějších a nejběžnějších konfliktů, které musí řešit. Zaměstnanci mají pocit, že je jejich práce nedostatečně odměňována, velmi citlivě vnímají nespravedlnost v oceňování. Srovnávají se navzájem, a to i přesto, že si nesmí vyšší mzdy sdělovat. Nespokojenost z nedostatku peněz je dána chybnou politikou odměňování. Příčinou konfliktu je tedy pocit nespravedlnosti. Z oslovených pouze dva respondenti (R2, R5) nezmiňují mzdu. Všichni ostatní o odměňování hovoří v odpovědi na otázku na nejčastější nebo největší konflikt (otázky 5 a 6).

R1 O6: „I když jim dáte slušné finanční prostředky nebo je nějak odměníte, tak je to pořád málo, za půl roku si na to nevzpomenou.“

R3 O5: „Pavel Vomáčka chodil do práce úplně stejně jak já a má o deset korun víc“.

R3 O6: „...potom takové ty běžné konflikty se zaměstnanci, kdy poukazují na to, jak to, že tamten má víc na výplatu, než on, když on přece dělá úplně vynikajícím a nemá žádné nedostatky.“

R6 O6: „...řeším, že jsou nespokojeni, že nemají dost peněz.“

Konflikt vyplývající z nespokojenosti s hodnocením personalisté neřeší, nebo spíše neočekávají nějaké konečné a úspěšné řešení. O tom svědčí i způsob, jak o řešení mluví například třetí respondentka: „To je na denním pořádku. Je to v podstatě naprosto nevysvětlitelné těm zaměstnancům, že má průměr a jiné příplatky a o hodinu víc a tak.“

Pouze v jednom případě personalistka chtěla vyřešit problém mezd s vedením:

R6 O5: „Jako personalistka chodím za vedoucím, aby mzda odpovídala hodnocení.“

Tato snaha byla ale v případě tohoto konkrétního problému neúčinná. Došlo k nedorozumění na úrovni vedení a mzdy upraveny nebyly.

5.3.2 Když chybí profesionalita

Do této kategorie jsem zahrnula všechny okolnosti, které souvisí s pracovním chováním a které vedou ke konfliktu.

Kódy: kompetence pracovníků, odbornost, mentalita, nekompetentnost, opakování chyb, odpovědnost, genialita, tvořivost, disciplína, pesimismus, dodržování pravidel, politikum, dodržování pracovní doby, alkohol na pracovišti, výkon, nekvalitní pracovní síla, pracovní kázeň, dlouhodobá nepřítomnost, zastupitelnost, profesionalita, věčné opakování problémů, lež, loajalita.

Z množství kódů je patrné, že konflikty související s pracovním chováním jsou rozmanité a souvisí jak s podmínkami na pracovišti, tak s osobními charakteristikami zúčastněných.

Konflikty plynoucí z neprofesionálního přístupu lze rozdělit do tří stupňů podle závažnosti, od drobných konfliktních situací až po vážné porušení předpisů a norem. Od toho se pak odvíjí i způsob jejich řešení.

Nejnižší stupeň, který negativně ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti, neodporuje zákonu ani předpisům. Je součástí jakési typicky české kultury, je to pesimismus, neustálá nespokojenost, negativismus. Personalisté je považují za běžné, samozřejmé, nemluví o jejich řešení.

R1 O6: „...vždycky to špatně dopadne, jakýsi pesimismus, s jakým se setkávám ve srovnání se zahraničím“.

R2 O6: „Potom co je docela takového častého, tak je negativní přístup a ten negativní přístup se propisuje do loajality vůči firmě, do fungování jakési vnitřní angažovanosti toho člověka.“

Druhý stupeň představuje problematičtější chování, které lze kvalifikovat jako nedostatek disciplíny. Řada konfliktů, která negativně ovlivňuje pracovní atmosféru, se týká dlouhodobé nepřítomnosti a zastupitelnosti, snahy zbavit se zodpovědnosti, konflikty s klienty, nedodržování pracovních postupů. Příčinou tohoto chování může být charakter pracovníka,

ale také špatná komunikace s vedením, nedostatečná práce personalistů a chybějící kvalitní komunikační systém. Tento typ konfliktu popisují personalisté v interview nejčastěji a také mu dávají největší prostor. Zda jsou řešeny výpovědí nebo domluvou, to záleží na rozhodnutí vedení a na jejich personální strategii.

Nedostatek disciplíny nejlépe charakterizuje R1 v O5 to slovy: „*Dies ist die tschechische Mentalität*. Rozdíl mezi českým a zahraničním pracovníkem je obecně v tom, že naši pracovníci neustále něco myslí. Když má udělat hranatou díru, tak bude kulatá, nebo posunutá o 10 cm vedle, protože ten daný pracovník si myslel, že to takhle bude lepší, ale vůbec si neuvědomuje, že ty procesy na sebe navazují. Oni naši pracovníci jsou geniální tým, že jsou tvořiví, když se nadchnou, tak pracují, ale všeobecně jsou nedisciplinovaní.“

R1 O5: „...věčné opakování chyb, věčné opakování problémů...“

R5 O1: „Nedávno se vyhrotila situace v souvislosti s nutností rozdělení práce kvůli dlouhodobé nepřítomnosti některých zaměstnanců. Vyústilo to ve snahu přehazovat práci na jiné se slovy – To má přece dělat XXX“.

Třetí stupeň hrubého porušení pracovních povinností je nutné řešit výpovědí. Jde o alkohol na pracovišti, dodržování pracovní doby.

R6 O9: „... třeba paní na dohodu, co byla na směně pod vlivem alkoholu, tu jsme vyhodili během hodiny.“

Špatné pracovní chování jako indicii možných problémů zmiňuje R2: „...nebo jsou tam potom různé indicie, například velká fluktuace v týmu, nebo špatné obchodní výsledky týmu.“

5.3.3 Říkáme si to do očí

Tato kategorie popisuje způsob komunikace na pracovišti napříč hierarchií a ověřování informací, které se dostávají k personalistům. Lze ji rozdělit na dvě subkategorie. Jednou subkategorií je způsob, kterým se personalisté o konfliktu dozvědí a druhou subkategorii tvoří konflikty, které plynou z nedostatečné komunikace. Obojí svědčí o komunikaci na pracovišti.

Kódy: signál, nepochopení, nevysvětlitelné, říct to narovinu, bavit se s ním, nepochopení se navzájem, vyjasnili, znali situaci, jazyková bariéra, slyším, koluje to mezi lidmi, tok informací, otevřená firma, rozporuplné názory, mejl, nepochopení potřeb.

První subkategorie se týká způsobu, jak se o konfliktu dozvídají personalisté. Zde je patrná problematická komunikace hlavně ve vztahu ke konfliktu. V podstatě se o konfliktu ví, ale nikdo o něm nechce mluvit, nechce se angažovat do řešení apod.

R1 O7: „Když je nějaký problém, tak to všichni věděli“.

R4 O11: „Vždyť to víme dávno“.

Na otázku, jak se o konfliktech dozví, odpovídají respondenti buď neurčitě (donese se mi to, mít první signály, „něco“ není v pořádku, dozvím se to pozdě) nebo naopak jdou zaměstnanci přímo za osloveným personalistou. Žádný s personalistů nepřipustil možnost, že se o existujícím konfliktu nedozví. Často personalisté spojují informace o konfliktu s důvěrou ve svou osobu. Například respondentka R4 se o konfliktech dozvídá dřív než vedení, protože k ní mají zaměstnanci důvěru a přijdou se za ní zeptat, co mají dělat.

R1 O7: „...říkáme si to do očí a nebereme tu situaci osobně.“

R2 O2: „Začala jsem mít první signály o tom, že něco není v pořádku.“

R5 O7: „Většinou někdo z oddělení přijde a řekne mi, co se děje.“

R6 O7: „Ono se mi to donese. Když se něco děje, tak to koluje mezi lidmi.“

Všichni personalisté si informace o konfliktu ověřují. Pouze R6 uvedla, že si informace v jednom případě neověřila a považuje to za „velké pochybení z její strany“.

Druhou subkategorií je komunikace jako zdroj konfliktu. K tomu se vyjádřil jen respondent R5 v otázce 6 na tři nejčastější konflikty: „Další problémy pocházející ze špatného nebo nedostatečného toku informací a z toho vyplývajících chyb. Důsledkem je obviňování se vzájemně z nekompetentnosti, nicnedělání a hlouposti těch druhých.“ Jako součást řešení konfliktu považují personalisté vhodně vysvětlit postup. Jak uvádí R2 v O11: „Vždycky je důležité po vyřešení konfliktu si ošetřit tým a ošetřit si to, jaké informace půjdou ven, protože jedna věc je člověka propustit, ale druhá věc je potom to správně skomunikovat, aby nevznikaly nějaké pomluvy, otazníky, aby prostě zabránili nějakým kuchyňkovým klepům“.

Zvláštní skupinu nedorozumění tvoří situace s cizinci. Respondentka R4 uvádí jako největší konflikt nedorozumění s polským zaměstnancem. K tomu říká: „...byla tam jazyková bariéra, snažili jsme se dorozumět za pomoci slovníků“. Tento konflikt se nepodařilo vyřešit.

5.3.4 Personalista jako rytíř na bílém koni

V této kategorii popisují možnosti, jak může personalista konflikt řešit ze své pozice. Zahruje jeho kompetence jak osobní, tak možnosti, které mu nabízí legislativa.

Kódy: rytíř na bílém koni, všechny zachrání, výpověď, zákon, legislativa, ukončení pracovního poměru, kontrolovat odvádění práce, dobrá pozice, mají ke mně důvěru, udržet si odborníky, zajistit výrobu, indicie, angažovanost, spravedlivé řešení, dohoda.

Z odpovědí dotazovaných plyne, že se cítí kompetentní řešit konflikty na pracovišti. Konflikty vnímají jako samozřejmou součást svých povinností. Velmi často v souvislosti s řešením konfliktů uvádějí výpověď z pracovního poměru a legislativu. Shodují se, že v případě hrubého porušení pracovních povinností dávají zaměstnanci výpověď a takové řešení označují za rychlé. Např. R6 v O10 říká: „Někdy je to hned, když byla zaměstnankyně na dohodu, co byla na směně pod vlivem alkoholu, tak jsme ji vyhodili během hodiny“.

V konfliktech, v nichž jde o menší prohřešky, se snaží personalisté postupovat dohodou. Chtějí, aby zúčastněné strany měly pocit spravedlivého řešení, aby domluva probíhala klidně a strany konfliktu se dohodly.

R3 na O8: „Konflikt řeším pokud možno tak, aby se ty strany, které se toho konfliktu zúčastnily, měly pocit, že to bylo spravedlivě vyřešeno“.

R5 na O3: „Prostě jsem se snažil, aby se domluvili. Snažím se problémy řešit převážně mediací a řešit konflikty pokud možno klidně.“

Při odpovědích je zajímavé sledovat, jak se vyjadřují dotázaní v souvislosti s konkrétním řešením konfliktu. Velmi sebevědomě a zcela konkrétně mluví o řešení, při němž mají oporu v legislativě. V momentě, kdy mluví o jiném řešení, než je výpověď, je patrná nejistota a začínají mluvit spíše obecně. Navíc je zde patrný vliv délky praxe. Ukázalo se, že začínající personalisté jsou často v úvodu své praxe konfrontováni s existujícími a vlekoucími se konflikty na pracovišti. Po nějaké době je ale přestanou řešit. Jak uvádí R2: „...nelze se stavět do pozice rytíře na bílém koni, který přijede a všechny zachrání jenom proto, že si tam nějaké děvčátko posteskuje do mailu nebo do telefonu...“

5.3.5 To není naše vina

Kategorie by mohla být pojmenována také jako mlýnské kameny. Obsahem této kategorie jsou konflikty, v nichž jsou natolik protichůdné zájmy, že je téměř nemožné je uspokojivě řešit.

Kódy: konflikt zájmů, konfliktní situace, zákon, šikana, tlak, očekávání, strach, pomluvy, rozpolcenost, poskakovat mezi vysvětlováním a řešením situace, konflikt se zákonem.

Do této kategorie spadají také konflikty, kdy se jedním z účastníků stává sám personalista. Bývá to často v souvislosti s požadavky managementu na zajištění chodu firmy nebo na propuštění zaměstnanců. Také protichůdné požadavky vedení na jedné straně a možnosti legislativy na druhé straně staví personalisty do téměř neřešitelných situací.

R3 na O6: „...vedení společnosti chce nějakým způsobem vyřešit nějakou situaci a nezná zákon, a v podstatě navrhne nějaké řešení a ono to z pohledu zákona nejde vyřešit, ale oni řeknou - *my to tak chceme a tak to bude*, takže se člověk dostane do konfliktu buďto s vedením nebo se zákonem.“

Dalším nepříjemným konfliktem, jehož řešení je složité, je protichůdnost zájmů různých skupin. Například když se výroba snaží o produkci v co největších dávkách a objemech a obchod musí respektovat zájem zákazníka a snažit se vyhovět i speciálním menším požadavkům (R5 O5).

Jako neřešitelný z pozice personalisty je konflikt, v němž se proti postupu personalisty postaví samotný vedoucí. Příkladem je zkušenost R6: „No a taky se mi několikrát stalo, že mi vedoucí řekl – *To je můj člověk, na toho mi nesahej*.“

5.3.6 Role managementu v konfliktu

Z rozhovorů plyne, že nadřízení, vedoucí a manažeři figurují v konfliktu ve dvou rolích – v jedné jako zdroj a příčina konfliktu a v druhém jako autorita, která do konfliktu vstupuje.

Kódy: něco není úplně v pořádku tady s tím manažerem, příkaz od nadřízeného, „hard“ přístup, chce vyřešit situaci a nezná zákon, navrhne nějaké řešení, výsledky, málo lidí na pracovišti, autorita, tlak manažerů.

Management jako intervent v konfliktu většinou vstupuje až ve chvíli, kdy personalista nemůže nebo nechce řešit konflikt sám. Popřípadě se jako možné řešení nabízí výpověď a personalista chce, aby jeho postup byl v souladu se strategií podniku a potřebami vedení.

Oslovení nehledají u vedení radu, jak konflikt řešit. Za vedoucím nejdou pro pomoc nebo podporu, ale oslovují je kvůli sjednocení postupu managementu a personálního oddělení. Je zajímavé, že se na personálním nesnaží nejprve konfliktní situaci zvládnout a pak zvažovat propuštění zaměstnance, ale naopak. Názor vedení rozhoduje o tom, zda bude pracovník propuštěn nebo se bude dál konflikt řešit. Například R6 v O11 říká: „...záleží na tom, jestli ho chtějí vyhodit, když jo, tak je to jasné. Když si toho pracovníka chtějí nechat, tak hledám řešení.“ Například respondentka R2 na otázku, zda konzultuje postup řešení konfliktu, říká: „Ne že konzultuju, ale probírám ten problém s regionálním ředitelem a hledáme společné řešení tak, aby šlo ruku v ruce s jeho businessplánem.“

Respondenti se také setkali se situací, v nichž manažeři byli zdrojem konfliktu. Často kvůli tlaku vedení na zaměstnance, nevhodnému přístupu k zaměstnancům. To je případ, který popisuje R2: „...důvody, za které propouštíme v regionu, tak je v podstatě nespokojenost týmu s manažerským vedením, a to bych řekla, že je jeden ze zásadních, kdy buďto má ten manažer zase jako hard přístup k lidem nebo na ně příliš tlačí, nedokáže si je získat, neumí motivovat, nefunguje jako manažer.“

5.3.7 Konflikt – to je váš business.

Pro název kategorie jsem použila slova prvního respondenta. Vypovídá o tom, jakou kdo zastává roli v konfliktu, jak souvisí konflikt s osobní zodpovědností a jak vnímají konflikt personalisté.

Kódy: zodpovědnost za sebe, dostane se do konfliktu, na začátku něco negativního, posouvá člověka dál v jeho kariéře, součást práce, angažovanost, mínění druhé strany, to je moje otázka, zaujmout stanoviska, správný postup, i kritika je konflikt, fakta, ověřování informací, přerůst v katastrofu, požár, koncensus, externí spolupráce, nesnáším konflikt.

Oslovení personalisté se nevyhýbají řešení konfliktů, vnímají to jako svou povinnost nebo samozřejmou náplň práce a celkově na ně řešení konfliktů nepůsobí negativně. Vadí jim však nedostatečná spolupráce kolegů, chybějící zodpovědnost zaměstnanců a to, že se o konfliktu dozvídají pozdě. Jak uvádí R3 v O7: „Až to všichni zkusí vyřešit a zjistí, že je to špatně, pak dojdou na personální oddělení požádat o pomoc.“ Velice často se také setkávají personalisté s tím, že když se nějaký konflikt objeví, ostatní lidé říkají, že se o něm ví dávno. Ale nikdo není ochoten o něm mluvit.

Pojem týmové práce a zodpovědnosti se vyskytoval v souvislosti s řešením konfliktu často. Dotázaní očekávají, že v dobře fungujícím týmu se o problémech dozvídají všichni zúčastnění včas, nenechávají je přerůst v katastrofu a že přichází s možnými řešeními. V jednom případě problémům předcházejí spoluprací s externími firmami. Zase ale je zodpovědností zaměstnanců, aby o tuto pomoc požádali.

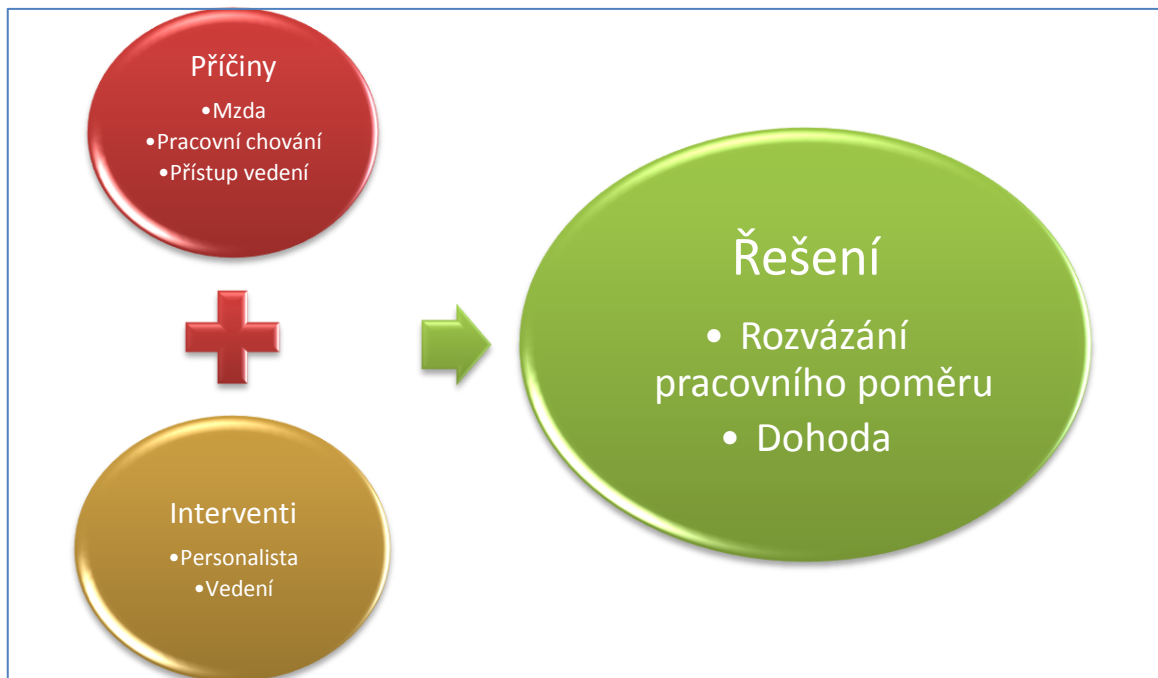
R1 na O9: „Don't say, fix it! My tu máme rozpočet na externí spolupráci, ale ty si musíš říct, co chceš. Musíš přijít a říct: *Šéfe, my už nevíme, co máme dělat.* Ale to je your business, dáte ty návrhy takové a my rádi pomůžeme, my jsme tu od toho, abychom vám zajistili podporu, ale vy to musíte chtít.“

Z uvedeného existuje výjimka. Konflikty, které se osobně dotýkají personalistů. Jako největší konflikt vždy označovali personalisté situace, které se vztahovaly k jejich osobě. Buď byli zataženi do konfliktu třetí stranou, nebo došlo k nedorozumění z cizí viny, popřípadě byli vystaveni dezinformaci. Na dotazovaných bylo vidět, že tyto konflikty emocionálně prožívali a že se s nimi snaží pořádkem vyrovnat. Na rozdíl od dotazu na jiné konflikty, u tohoto si byli vždycky jistí, který konflikt byl největší, a taky hned věděli, jak by jej řešili s odstupem času.

Pokud nějaký konflikt dotázaní úspěšně vyřeší, vnímají jej jako prospěšný. Po vyřešení problémové situace se často setkávají s kladnou odezvou. V případě vleklého problému často mluví o „vyčištění vzduchu“ a zlepšení pracovní atmosféry. Postoj kolektivu shrnuje R4 v O11: „Nesetkala jsem se s tím, že by mi bylo řečeno, že se do toho nemám plést. Naopak mi spíš paní ředitelka vždycky děkuje, že jsem měla odvahu to sdělit nebo to zveřejnit. Většinou pak na to navazuje – *Vždyť mi to víme dávno, a pořádkem se o tom nevědělo. Musel to někdo prostě prorazit a otevřít.*“ Tato respondentka je také jediná, která očekává z vyřešeného konfliktu „nějaký výstup, který by vám měl pomoci do té další práce“.

5.4 Diskuse výsledků výzkumu

Analýza ukázala, že v konfliktu se vyskytují tři aspekty – příčiny konfliktů, interventi a způsob řešení konfliktu (viz Obr. 5-4). V následující kapitole je hodnocení těchto aspektů a zároveň odpovědi na výzkumné otázky.



Obr. 5-4 Aspekty konfliktu (vlastní zpracování)

5.4.1 Příčiny konfliktů

Mzda a ohodnocení jsou zdrojem častých konfliktů, jejichž řešení patří do kompetencí personalistů. Je však otázka, zda jde o vnitřní konflikt (zkreslené chápání okolí a kritičnost), nebo o důsledek neshod v pracovním kolektivu. Také může jít o konflikt představ, kdy se zaměstnanci cítí nedocenení. Žádný z personalistů se však nad tímto nezamyslel. Nehledají skutečnou příčinu tohoto konfliktu a vnímají to jako samozřejmost, že si lidé stěžují na ohodnocení. Tento konflikt, resp. příčina konfliktu souvisí s nedostatečným nebo neexistujícím otevřeným a spravedlivým systémem odměňování.

Druhou skupinu konfliktů tvoří nedostatky v pracovním chování a závažné porušení předpisů. Kromě alkoholu na pracovišti a nedostatečné kvalifikace pracovníka je častou příčinou konfliktu problém zastupitelnosti a nemocenské. Zaměstnanci velmi citlivě vnímají, zda musí plnit cizí povinnosti, jestli je zastupování chybějících zaměstnanců rozdělováno spravedlivě. Toto zmiňují tři oslovení respondenti. Také tyto příčiny konfliktu jsou v kompetenci personalistů a personalisté je zpravidla řeší rozvázáním pracovního poměru.

Dalšími pochybeními v pracovním chování jsou negativismus, nezodpovědnost a nedostatečná disciplína zaměstnanců.

Nedostatky v organizaci práce a mocenský přístup vedení je také jednou z častých příčin konfliktů.

Na rozdíl od literatury oslovení personalisté nemluví o komunikaci jako příčině konfliktu. Pouze jeden respondent vidí jako zdroj konfliktů nedostatečný tok informací. A v jednom případě je uveden jako největší konflikt nedorozumění z důvodu jazykové bariéry. Kopecký ve svém výzkumu hovoří až o třetině případů konfliktu na pracovišti plynoucí z nedostatečné komunikace. Nabízí se otázka, zda tato disproporce mezi teorií a mým výzkumem je dána výběrem vzorku, nebo chybějící otázkou v interview. Možná je nedostatečná komunikace příčinou řady zmíněných konfliktů, ale jde o příčinu skrytou. Pokud bychom zahrnuli do komunikace také zatajování problémů, které zmiňují dva respondenti, pak by výsledky mého výzkumu odpovídaly výzkumu Kopeckého (viz kap. 1.2).

5.4.2 Přístup personalistů a vedoucích ke konfliktu

Ze způsobu informování personalistů o konfliktu je možné usuzovat na celkovou podnikovou kulturu firmy, ale možná jen odráží důvěryhodnost a zkušenosti zaměstnanců s konkrétním personalistou. Někdy se totiž personalisté dozvídají o konfliktu nepřímou, spíše něco zaslechnou, někdy jsou oslovováni přímo, aby konflikt řešili. Většina dotazovaných konfliktů nevyhledává, ale v případě, že jsou o konfliktu informováni, tak jej řeší.

V první řadě v souvislosti s řešením konfliktu používají pojem „vyhodit“. Když je problém se zaměstnancem, je potřeba jej „vyhodit“, „zbavit se ho“ apod. Teprve pokud je zájem vedení si dotyčného pracovníka nechat, hledají další cesty řešení situace. Asi by bylo vhodné zjistit, zda je to kvůli tomu, že jde o nejrychlejší a efektivní řešení problému (i když paradoxně v některých případech jde o proces zdlouhavý a nepříjemný), nebo si respondenti při interview jen vybavili ty konflikty z minulosti, které neměly jiné řešení.

Na vedení se obrací tehdy, když potřebují, aby řešení konfliktu bylo v souladu se strategickými plány podniku. Neobjevilo se, že by šli za vedoucím jako autoritou. Je podivné, že se ptají, jak má řešení konfliktu dopadnout, a ne jak konflikt řešit. Podporu tedy nehledají ve vedení, ale v legislativě. Vedení nevnímají jako autoritu, ale spíše jako konzultanta, nebo někoho, kdo určuje pravidla a rozhoduje o tom, jaký má být výsledek řešení konfliktu.

Oslovení personalisté jako největší konflikt, který měli řešit, označili vždy něco, co se týkalo jich samotných, nebo co vnímali osobně. Většina dotázaných nevnímá konflikt negativně, ale spíše je pro ně konflikt součástí práce. Někdy je zdržuje, někdy jej vyhledávají. A i když například první respondent tvrdí, že nemá konflikty rád, nedělá mu problém hledat řešení.

5.4.3 Řešení konfliktu

Když dotazovaní mluví o řešení konfliktu, zpravidla tím řešením myslí výpověď. Žádný z respondentů se nezmínil o efektivitě řešení konfliktu nebo konkrétním postupu. Všichni se snaží ověřit si informace, vyslechnout zúčastněné strany a rozhodnout nebo se před rozhodnutím domluvit s vedením na dalším postupu. Zmiňují jen třetí a čtvrtou fázi konfliktu – tedy otevírání sporu a řešení konfliktu (jak je uvedeno v kap. 1.4). Mluví o tom, že se po vyřešení konfliktu „vyčistil vzduch“, ale nikdo nevysvětlil, jak postupují, aby se zabránilo opakování konfliktu. Ve všech odpovědích bylo zřejmé, že k řešení konfliktů personalisté přistupují intuitivně, že jim chybí jasně daná pravidla, jak postupovat. Samozřejmě s výjimkou výpovědi z pracovního poměru.

Oslovení personalisté se shodují v tom, že o rozvázání pracovního poměru rozhoduje zájem vedení. Pokud odejde z kolektivu osoba, která vyvolává napětí v pracovním kolektivu, dojde k uvolnění atmosféry. Potvrdili tak názor Koubka, že je vhodné „potížitisty“ vyčlenit z kolektivu (kap. 1.2).

Celkově lze říci, že nejvíce řeší respondenti konflikty interpersonální a skupinové. Z psychologického hlediska se projevovaly především konflikty názorů a zájmů.

5.4.4 Další skutečnosti, které vyplynuly z výzkumu

Personalisté se zřejmě těší důvěře pracovníků, protože většina se o konfliktu dozví tak, že jsou osloveni zaměstnancem.

Zajímavý byl souběžný a častý výskyt dvojice kódů zaměstnanec – plat a řešení konfliktu – vedení. Při běžné analýze by tato souvislost nebyla zřejmá, ale použití barev a kódování jej odhalilo.

Management a jeho postoje jsou často zdrojem konfliktu. Ale nejde o konflikt zájmů, v němž by zájmy vedení a pracovníků bylo v rozporu, např. vedení má zájem na nejlepších výsledcích a pracovník se na zlepšování výsledků nechce podílet. Konflikty s vedením jsou spíše v osobní rovině. Často je také management zdrojem tlaku a napětí.

Zajímavé je také sledovat rozhovory z hlediska genderu. Muži popisují konflikty objektivní, související s organizací, výrobou, zajištěním chodu podniku. Ženy se zabývají spíše osobními konflikty.

5.5 Sebereflexe a validita výzkumu

5.5.1 Hodnocení výběru vzorku

Pro výzkum se mi podařilo oslovit respondenty s různou délkou praxe, kteří pracují pro rozdílné typy podniků. Tím byla zajištěna nestrannost výzkumu a zabráněno zkreslení výsledků výzkumu.

5.5.2 Vedení interview a vliv výzkumníka

Při vedení rozhovoru mi chyběla zkušenost. To se projevilo hned u prvního rozhovoru, kdy tempo určoval dotazovaný, vracel se k již zodpovězeným otázkám, měnil význam dotazů. Šlo o otázku na tři největší problémy v kariéře personalisty. Původní záměr byl zjistit, s čím se jako personalista potýká při řešení konfliktu (např. nemá podporu nadřízených, nebo při řešení naráží na zákony nebo odbory). Respondent začal odpovídat na otázku, které tři nejčastější konflikty musí řešit. Tím mě v podstatě nasměroval tak, že další dotazování už odpovídalo této otázce.

Druhou chybou bylo podsouvání odpovědí, např. v druhém rozhovoru:

T: „Kdybyste měla říct tři největší problémy, na které jste ve své kariéře narazila.“

R2: „V čem problémy?“

T: „Problémy, myslím tím ve smyslu konflikty, problémy na pracovišti, ať už to řešíte s lidmi, s nadřízenými nebo s vedením.“

Respondentka začala mluvit o konfliktech, které souvisely s chybou managementu. A že jsem skutečně ovlivnila její odpověď, se potvrdilo jejím vyjádřením:

R2: „Jako když budu mluvit víceméně jako o manažerech.“

Ačkoliv rozhovor probíhal plynule, logicky, tak teprve při transkripci se ukázalo, že některé odpovědi nedávaly smysl. Také možné reakce nebo potřeba doplnit otázku se ukázala až při důkladné analýze.

Pozorování chování dotazovaných bylo těžce proveditelné, pokud neměl být rozhovor přerušován. Takže jsem si v průběhu rozhovoru dělala poznámky k chování jen tehdy,

když došlo k pauze a celkový dojem z respondenta a rozhovoru zaznamenala až po ukončení interview.

I přes uvedené nedostatky však považuji výpovědi respondentů za validní.

5.5.3 Volba kategorií

Kódování a volba kategorií byla nejtěžší část výzkumu. Při analýze se projevovala provázanost kategorií. Bylo také těžké najít vhodné pojmenování. Například nespravedlivé ohodnocení může být uvedeno jak v kategorii o mzdách, tak v kategorii role managementu v konfliktu, v kategorii zabývající se prací personalisty. Jednoduché názvy kategorií jako např. mzda, pracovní chování, vedení může být zavádějící, protože sice popisuje danou kategorii, ale nevypovídá nic o obsahu. Proto jsem pro názvy kategorií zvolila významové jednotky, které použili personalisté.

5.5.4 Porovnání s teorií

Získané poznatky nejvíce korespondují s příčinami konfliktů, jak je definoval Koubek (viz kap. 1.2). Osobnost a chování jedinců skutečně významně ovlivňují atmosféru na pracovišti. Také se objevily problémy vyvolané nedostatky v personální práci, především špatné zařazení člověka na pracovní místo a nedostatky v hodnocení. Problematické vedení a neshody s managementem se také vyskytly v několika rozhovorech.

Když porovnám výpovědi respondentů s informacemi z průzkumů, uvedených v kap. 1.2, souhlasí výsledky v tom, že klíčové faktory konfliktů jsou pomluvy, osobnost a pracovní tlak. Šikanu (bossing) řešila pouze jedna personalistka, úraz jako konflikt označil jeden dotázaný. Na základě porovnání výsledků výzkumu s teorií se domnívám, že můj výzkum lze považovat za validní.

SHRNUTÍ VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Cílem výzkumu byla identifikace oblastí, které souvisí se vznikem a řešením konfliktu, najít zdroje konfliktu a překážky k jeho řešení. Z výzkumu vyplývá, že personalisté musí často řešit konflikty zájmů a konflikty postojů. Zdroje konfliktů odpovídají teoretickým poznatkům. Překážky v řešení souvisí zpravidla s náročnou legislativou a s problematickým přístupem vedení.

Zvolená výzkumná metoda byla velmi pracná a na analýzu mnohem náročnější než například dotazníkové šetření. Na druhou stranu je potřeba říct, že kódování a následná kategorizace umožňuje mnohem důkladnější rozbor problému a nalézání zajímavých informací a souvislostí. Barevné odlišování významových jednotek, resp. kódů může ukázat skryté vazby. Například jsem si díky tomu všimla skupin kódů různých kategorií, které se vyskytovaly současně (např. tlak x vedení, pracovník x peníze). Navíc díky této metodě jsem eliminovala problém s vedením interview, kdy respondenti utíkali od otázky, odpovídali na jinou otázku a k tématu se vrací v jiné otázce. Běžnou analýzou by to nebylo možné odhalit, ale kódováním a kategorizací se mi podařilo sloučit související problémy.

Kategorizace je však náročná také z toho důvodu, že jde o nekonečnou práci, protože kódy lze přeskupovat do různých kategorií a subkategorií. Volba kategorií se odvíjí od výzkumníka a jistě by šly vytvořit jiné kategorie. Příště bych použila navíc metodu stříhání textu podle významových jednotek a tvorbu kategorií z rozstříhaných částí textu. Tento způsob by byl přehlednější a názornější.

Položené výzkumné otázky jsem zodpověděla v diskusi k výzkumu a cíl výzkumu včetně jednotlivých dílčích cílů jsem splnila.

ZÁVĚR

Konflikty patří mezi normální jevy našeho života, ať už se jedná o každodenní všední život nebo život na pracovišti. Personalisté jsou často stavěni do role účastníků nebo interventů v konfliktu. Mnohdy dokonce v jediné situaci zastávají obě pozice. Má práce měla odpovědět na otázku, jak personalisté přistupují k těmto situacím a jak interpretují konflikt.

Nejprve jsem se zabývala teoretickými východisky problematiky konfliktů včetně oblasti řízení lidských zdrojů. Získané poznatky jsou shrnuty v první části této práce. Následoval kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s vybranými personalisty. Získaná data jsem pak zpracovala metodou kódování a kategorizování dat. Design výzkumu, metodika a zpracování dat je uveden v praktické části. Výsledky výzkumu jsou shrnuty v poslední kapitole praktické části. Cíle, které jsem si kladla v úvodu, jsem splnila.

Z výzkumu vyplynulo, že nejčastějšími problémy, které personalisté řeší, jsou otázky spojené s odměňováním zaměstnanců, další velká skupina problémů souvisí s pracovním chováním, nedostatkem disciplíny, např. požíváním alkoholu na pracovišti a dodržováním pracovní doby. V literatuře se uvádí také jako zdroj konfliktů nedostatečná komunikace. To se ve výzkumu neprokázalo. Na druhou stranu se v rozhovorech často objevoval jako zdroj konfliktů přístup vedoucích a managementu. Postupy řešení jsou podle respondentů dva. U závažných pochybení rozvázání pracovního poměru, v ostatních případech domluva, záleží na požadavcích vedení. Řešení konfliktu neovlivňovala délka praxe. Personalisté vnímají konflikt pozitivně, berou jej jako součást své práce. Zajímavou souvislostí, která z analýzy dat vyplynula, je vztah a popis konfliktu v souvislosti s rolí zaměstnance a managementu.

Zvolené téma je stále aktuální. Konflikt se vyskytuje všude tam, kde lidé spolupracují a jak ukázala literární rešerše a také výzkum, pro personalisty není jednoduché se v problematice konfliktů orientovat. Zvláště ne v konfliktech v osobní rovině. Pro další výzkum by bylo vhodné se tedy zaměřit na otázku role managementu v konfliktu, především na hledání způsobu, jak má personalista vystupovat v situacích, kdy je zdrojem konfliktu manažer. Tato práce by mohla být také podnětem pro hlubší výzkum příčin nespokojenosti zaměstnanců s odměňováním.

Některé konflikty lze úspěšně vyřešit, jiné se vyřešit nedají. Některým konfliktům můžeme zabránit, jiné můžeme pouze usměrnit. Ne vždy musejí být konflikty škodlivé, mohou nám otevřít možnost změny a dál se rozvíjet.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, Michael. 2010.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. str. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Disman, Miroslav. 2002.** *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Univerzita Karlova, 2002. str. 374. ISBN 80-246-0139-7.
- Eggert, M. A. 2005.** *Řešení konfliktů: management do kapsy*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-011-9.
- Havel, Petr. 2013.** Konflikty na pracovišti. *Vyplňto*. [Online] 2013. [Citace: 5. 11 2013.] Dostupný z WWW:<<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/27577/>>.
- Hayes, Jeff. 2008.** Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. *CPP Global Human Capital Report*. [Online] 2008. [Citace: 10. 2 2014.] Dostupný z WWW:<<http://ethicorum.com/workplace-conflict-and-how-businesses-can-harness-it-to-thrive>>.
- Hořejšová, Danuše. 2012.** Zaměstnanec v zátěžových situacích Aneb jak dobře vycházet s lidmi. [Online] 2012. [Citace: 18. 1 2014.] Dostupný z WWW:<http://www.cmkos.cz/data/articles/down_3451.pdf>. ISBN 978-80-87137-31-4.
- Janiková, Hana. 2012.** Konflikty. [Online] 2012. [Citace: 2. 12 2013.] Dostupný z WWW:<http://www.benepal.cz/files/project_2_file/KONFLIKTY.PDF<.
- Kopecký, Aleš. 2013.** Konflikty na pracovišti a jejich úspěšné řešení. *Vyplňto.cz*. [Online] 2013. [Citace: 2. 11 2013.] Dostupný z WWW:<<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/konflikty-na-pracovisti-a-je/>>.
- Koubek, Josef. 2011.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. str. 288. ISBN 978-80-247-3823-9.
- . 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2001. str. 349. ISBN 80-7261-033-3.
- Kráska, Jan. 2009.** Zvládání konfliktů na pracovišti. *Fresh marketing*. [Online] 2009. [Citace: 10. 2 2014.] Dostupný z WWW:<<http://freshmarketing.fontai.net/clanky/zvladani-konfliktu-na-pracovisti>>.
- Křivohlavý, Jaro. 2002.** *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vydání. Praha : Portál, 2002. str. 189 s. ISBN 80-7178-642-X..

Mikuláščík, Milan. 2004. *Psychologie v managementu a v podnikání* 268 s-. Zlín : UTB, 2004. ISBN 80-7318-193-2.

Miovský, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. str. 332. ISBN 80-247-1362-4.

—. **2001?**. Praktické ukázky aplikace kvalitativních metod v adiktologickém výzkumu: Metody rychlého posuzování. [Online] 2001? [Citace: 14. 2 2014.] Dostupný z WWW:<www.adiktologie.cz/cz/articles/download/3961/040-Prakticke-ukazky-pdf>.

Nakonečný, Milan. 2009. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. str. 498. ISBN 978-80-200-1679-9.

Olecká, Ivana a Ivanová, Kateřina. 2010. *Metodologie vědeckovýzkumné činnosti*. Olomouc : Moravská vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

Plamínek, Jiří. 2012. *Konflikty a vyjednávání*. 3. vydání. Praha : Grada, 2012. str. 136. ISBN 978-80-247-4485-8.

Stýblo, Jiří. 2008. Úspěšné řešení konfliktů na pracovišti. *Mzdová praxe*. [Online] 2008. [Citace: 11. 2 2014.] Dostupný z WWW:<<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3691v5019-uspesne-reseni-konfliktu-na-pracovisti/>>.

Švaříček, Roman a kol., Klára Šed'ová a. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007. str. 384. ISBN 978-80-7367-313-0.

Výrost, Jozef a Slaměník, Ivan. 2008. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2008. str. 416. ISBN 978-80-247-1428-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VJ Významová jednotka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1-1 Druhy konfliktů (vlastní zpracování)	14
Obr. 2-1 Metodické menu konfliktu (Plamínek, 2012 str. 41)	21
Obr. 5-1 Fáze zpracování dat (vlastní zpracování)	37
Obr. 5-2 Segmentace a poznámkování záznamu rozhovoru (vlastní zpracování).....	37
Obr. 5-3 Kódování a kategorizace rozhovoru (vlastní zpracování).....	39
Obr. 5-4 Aspekty konfliktu (vlastní zpracování)	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výzkumný vzorek (vlastní zpracování).....	33
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: záznamový arch

Příloha PII: struktura rozhovoru

Příloha III: kategorizace a kódování interview R3

PŘÍLOHA PI: ZÁZNAMOVÝ ARCH

Rozhovor č.

Datum a místo rozhovoru:

Akronym

Nahrávka – název, místo uložení:

Jméno a příjmení respondenta

Telefon

E-mail

Na pozici personalisty od roku

Organizace

Počet zaměstnanců

Otázky

Jaký jste řešil největší konflikt? Jak dlouho po nástupu na pozici se udál? Řešil byste jej dnes jinak?

Jaký je nejčastější konflikt, který řešíte?

Řekněte tři největší problémy, s nimiž se jako personalista setkáváte.

Celkový dojem

Závěr, zpracování

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA ROZHOVORU

- 1 Jaký byl váš největší konflikt na pracovišti?
- 2 Kdy se tento konflikt udál z hlediska času (délky praxe na pozici personalisty)?
- 3 Jak jste tento konflikt řešil/a?
- 4 Řešil/a byste tento konflikt s odstupem času jinak?
- 5 Jaký je nejčastější konflikt, který řešíte na pracovišti?
- 6 Na jaké tři největší problémy jste během praxe narazil/a v pozici personalisty?
- 7 Jak se dozvíte o konfliktu?
- 8 Když se dozvíte o nějakém konfliktu, probíhá nějak ověřování informací?
- 9 Konzultujete s někým postup, jak pokračovat v řešení konfliktu?
- 10 Kolik času potřebujete k řešení konfliktu?
- 11 Když jste vyřešil/a konflikt, jaké byly následné reakce?
- 12 Jak všeobecně na vás působí konflikt?

PŘÍLOHA P III: KATEGORIZACE A KÓDOVÁNÍ INTERVIEW R3

PŘEPIS ROZHOVORU R3

T – tazatel R – respondent

T: Dobrý den,

v oblasti personalistiky působíte více jak 15 let. Chtěla bych se zeptat, jaký byl váš největší konflikt na pracovišti?

R: Můj největší konflikt byl ten, když jsem dostala příkaz od nadřízeného, že musím v průběhu dvou měsíců propustit 150 pracovníků z důvodu toho, že firma končila. Byli to pracovníci, kteří pracovali pod agenturou, byli dočasně přiděleni k zaměstnavateli, ten zaměstnavatel přišel o zakázku a vlastně bylo nutné tyto pracovníky propustit během dvou měsíců. Pokud možno bez odstupného.

konflikt
vedení
personální - propustit
pracovní chování
zaměstnavatel ve firmě
pracovní chování
nechá

T: Kdy se tento konflikt udál z hlediska času. Někdy na začátku vaší kariéry, uprostřed nebo na konci?

R: Tak uprostřed.

T: Řešila byste tento konflikt nyní, s odstupem času, protože od dané události už uběhlo několik roků, nějak jinak? Pojala byste to nějak jinak?

R: Pokud by mi to umožňovaly legislativní možnosti jakože byly nějaké změny, tak bych určitě postupovala jinak ale v podstatě pokud by situace byla stejná jako tehdy, tak se moc jinak postupovat nedalo. Je to hodně ovlivněné legislativou. Veškerá ta ukončení pracovního poměru musela být v rámci platné legislativy.

kompetence - legislativa
- postup
- legislativa
- ukončení
- legislativa

T: To je logické. Jaký je váš nejčastější konflikt na pracovišti? Co nejčastěji řešíte v oblasti personální?

R: Nejčastěji se řeší takové ty případy, kdy zaměstnanec přijde a řekne třeba, že "Pavel Vomáčka chodil do práce úplně stejně jak já a má o deset korun víc".

- zaměstnanec
- pracovní chování

T: Ano, to můžu potvrdit (smích).

R: To je prostě na denním pořádku. Je to v podstatě naprosto nevysvětlitelné těm zaměstnancům, že má průměrně a jiné příplatky a o hodinu víc a tak.

nechá

T: Další otázka. Kdybyste měla říct tři největší problémy, na které jste narazila ve své kariéře?

R: Hodně velký problém je ten, že třeba vedení společnosti chce nějakým způsobem vyřešit nějakou situaci a nezná zákon a v podstatě navrhne nějaké řešení a ono to z pohledu zákona nejde vyřešit, ale oni řeknou "My to tak chceme a tak to bude!" takže člověk se dostane do konfliktu, aby to vyřešil, buďto s vedením nebo se zákonem (smích). Musí to řešit nějakým kompromisem. To je hodně časté, že majitelé firem navrhnou nějaká řešení, která nejsou v naší zemi přípustná. Potom takové ty běžné konflikty se zaměstnanci, kdy poukazují na to, jak to, že tamten má víc na výplatu než on, když on přece dělá úplně vynikajícím, nemá žádné nedostatky.

nejsí otázka
3

4

vedení
legislativa
Zpracování
+ uložení dat
poda.
lepší v řešení
konflikt
vedení

T: Dobře. Když vznikne nějaký problém nebo konflikt na pracovišti. Jak se o tom konfliktu dovíte? Někdo vám to řekne, nebo vás na to upozorní vedení?

R: Většinou pozdě (smích). Až to všichni zkusí vyřešit a zjistí, že je to špatně pak dojdou na personální oddělení požádat o pomoc

personální odd.

T: Teď vám dám otázku, možná se budu opakovat. Jaký jste zvolila postup při řešení konfliktu?

Vyslechla jsem si obě strany a nezávisle na to jsem si zjistila veškeré údaje o daném konfliktu. Pokud to bylo v mé moci a v mé kompetenci, konflikt jsem si vyřešila sama.

personální
konflikt
kompetence
konflikt
vedení

Pokud to bylo něco závažnějšího - šla jsem požádat o radu vedení firmy a společně jsme se pokusili najít nejlepší řešení pro daný konflikt.

řešení konflikt

Když jste se dozvěděla o nějakém konfliktu, proběhlo ověřování informací?

No jistě že proběhlo!

To musí proběhnout vždycky, bez toho se žádný konflikt nedá vyřešit. Vždy musí proběhnout ověřování, aby se zjistila příčina konfliktu.

konflikt
personální - ověřen
konflikt
práce - poslech
- tvrzení

postup řešení

Samozřejmě jsem si musela vyslechnout všechny zúčastněné a bylo to někdy opravdu zajímavé kolikrát byla situace, kdy bylo tvrzení proti tvrzení.

Takže vyslechnu strany a udělám si vlastní obrázek a názor na ten konflikt a potom to samozřejmě nějakým způsobem řeším. Pokud možno tak, aby se ty

personální - poslech
konflikt
personální - řešení

strany, které se toho konfliktu zúčastnily, měly pocit, že to bylo spravedlivě vyřešeno.

konflikt
personální - věcný

Konzultujete s někým postup, jak pokračovat v řešení konfliktu?

Většinou ne, ale pokud je to něco zásadního nebo je to něco o čem by mělo vědět vedení nebo majitel firmy tak tam se snažím to probrat s vedením nebo majitelem a společně se pokusíme najít nějaké řešení. Jaký má být z toho závěr. Co z toho má vzejít, jak to má dopadnout. Jaké je přání, pokud je to splnitelné, jak to má dopadnout, tak se podle toho musí ten konflikt řešit.

vedení majitel
vedení firm
komunikace

konflikt

T: Kolik času potřebujete k řešení konfliktu? Někdy závažnější dejme tomu.

R: Nevím. Co je závažnější konflikt? Tak můžeme najít pracovníka v podnapilém stavu a celou věc vyřešit za 10 minut.

konflikt
pracovník
dávám

T: Když jste řešila nějaký konflikt, tak jaké byly potom reakce?

R: Reakce byly většinou kladné, zase záleží o jaký druh konfliktu se jednalo. Ale většinou po vyřešení se setkávám s kladnými reakcemi.

konflikt
reakce - kompetence
reakce

T: A poslední otázka - Jak všeobecně na vás působí konflikt? Je to něco pozitivního nebo negativního?

R: Na začátku konfliktu je to spíše něco negativního, ale po vyřešení konfliktu, pokud dojde ke spokojenosti obou stran, reakce působí pozitivně. Každý dobře vyřešený konflikt člověka posouvá dál v jeho kariéře.

konflikt
reakce
spokojenost
konflikt
kariéru

4

reakce