

hr forum

03'2023

ODBORNÝ DVOUMĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY,
KTEŘÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VĚST DRUHÉ I SAMI SEBE

Trh práce

Kde brát talenty

Anketa

30 let moderní
české personalistiky

Komunikace

Proč si navzájem
nenasloucháme?

5

TIPŮ
JAK SE SPRÁVNĚ
ROZLOUČIT
SE ZAMĚSTNANCEM

Pracoviště

Kanceláře budoucnosti



Veřejná správa přeje
diverzitu

JAROSLAV KŘÍŽ

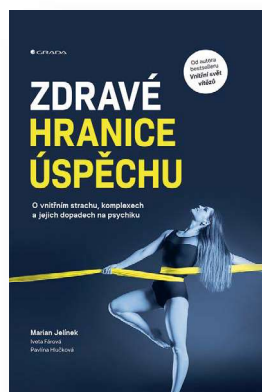
18 Personalistika ve veřejné správě není šedivá

Jaroslav Kříž, vedoucí personálního oddělení Magistrátu města Hradec Králové



34 Umělá inteligence v HR – závod bez soutěže

28 Jak se správně rozloučit se zaměstnancem



42 Marian Jelínek: Hledejme harmonii v sobě samých

7 Právní poradna:
Jak správně doručovat
v pracovněprávních
vztazích?

8 Deloitte: Firmy se musí
zaměřit na individuální
kompetence

10 Kde brát nové talenty

13 Vývoj kanceláří
se přizpůsobuje
prioritám zaměstnanců

14 Anketa: Moderní
česká personalistika
slaví 30 let

30 Mediacce pomáhá
firmám vyhnout
se soudním sporům

37 Právo: ochrana
oznamovatelů

38 Neumíme si naslouchat.
Pomáhají tréninky

46 Budoucnost kanceláří
spočívá v podpoře
mezilidských vztahů
a udržitelnosti

50 Talenti potřebují inspiraci

52 Do firmy si vybírám
lepší lidi, než jsem sám

55 HR výroční
konference PMF

MEDIACE

pomáhá firmám vyhnout se soudním sporům

Spory ve firmách řešené s pomocí mediátorů šetří čas, peníze i nervy. Mohou zlepšit interní komunikaci a omezit fluktuaci. V pracovním životě nebo při podnikání se konflikty a spory objevují často. Přitom díky mediaci nemusí řada z nich končit výpovědí nebo u soudu. „Mediace je metoda řešení konfliktů prostřednictvím třetí, nezávislé strany – mediátora. Ten pomáhá stranám ve sporu vyjasňovat nesrovnalosti, vzájemně se pochopit, komunikovat a nalézat společná řešení. Mediace využívá faktu, že konflikt má v sobě i pozitivní stránky. Mediátor respektuje zásady mediace: dobrovolnost, mlčenlivost, neutralitu, nestrannost a vyváženost,“ říká **JUDr. Diana Lokajíčková**, zapsaná mediátorka, právnička a facilitátorka.

Jaká je role mediátora při řešení sporu mediací?

Mediátor je prostředník komunikace. Vytváří most mezi dvěma osobami, kde komunikace nefunguje a často chybí i důvěra a vůbec touha si naslouchat. Mediátor zejména v počátku procesu mediace tak klientům zprostředkovává naslouchající nestrannou osobu, která jim pomáhá nahlas se vyjádřit a pojmenovat jejich emoce a potřeby. Nijak je nehodnotí a nerozhoduje za ně. Dále řídí komunikaci zúčastněných stran a pomáhá jim na cestě k hledání

řešení, které je pro ně nejlepší možné v dané situaci.

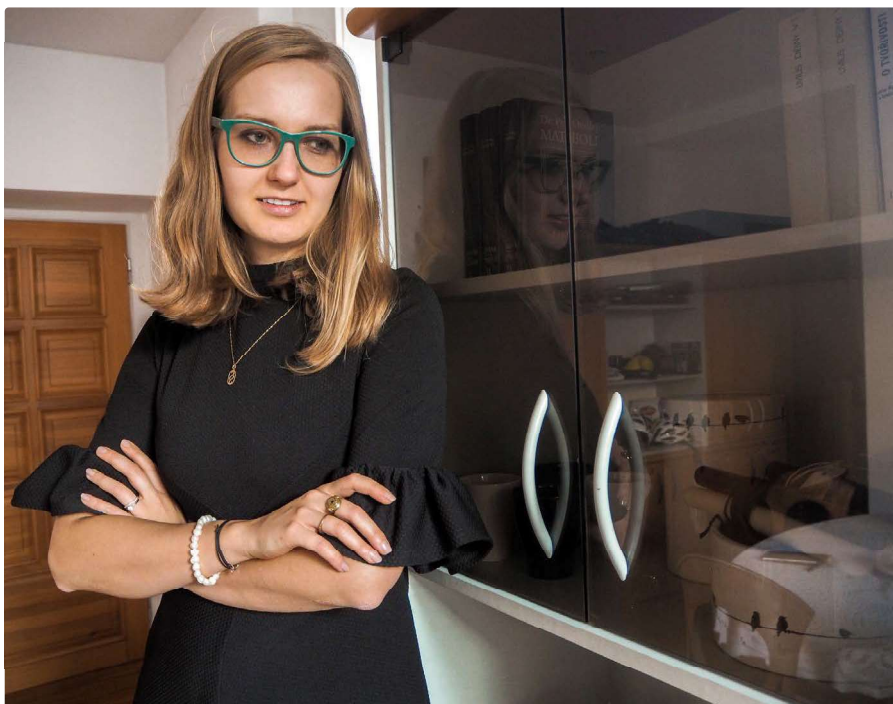
Někdy si manažeři pletou mediaci s terapií - jaký je mezi nimi rozdíl?

Psychoterapie je péče o duši. Její úlohou je léčba těžkostí psychologickými prostředky a cílem je přinést jednotlivci (klientovi) úlevu. Obecně jakákoliv terapie (i například párová) se soustředí na vyrovnání s křivdami, těžkostmi. Oproti tomu mediace se soustředí na hledání nového efektivního řešení dané situace, nikoliv na léčbu traumat.

Co mají ovšem společné je, že obě dvě tyto metody klientům dávají prostor si navzájem naslouchat, vystoupit ze své komfortní zóny a vidět danou věc třeba z víc úhlů pohledů.

Dá se říci, že zájem o mediaci ve firmách roste? Jsou k tomu nějaká data? Jak to vnímáte podle své zkušenosti?

Řekla bych, že pomalu, ale jistě ano. Domnívám se, že je to způsobené i vlivem ze západu, kde je poměrně běžné, že větší firmy mají svého mediátora,



případně mají sestavený vnitřní proces řešení možných sporů. To je u nás stále v počátcích.

Data jako taková bohužel k samotnému počtu využití mediace nejsou. Mediace je důvěrný proces, žádná centrálně sbíraná data neexistují. Jednou z nesporných výhod mediace je právě to, že umožňuje nalezení řešení poměrně rychle, efektivně a diskrétně.

V mediaci se věnujete i sporům v pracovně právních vztazích. K jakým sporům jste nejčastěji zvána, co firmy v této oblasti nejvíc řeší?

Z praxe mohu říct, že nejčastější spory vznikají mezi podřízenými a nadřízenými, například v případech restrukturalizace týmů, změny na vedoucích pozicích. Častým tématem je také zavádění nových systémů bez potřebné empatické komunikace a snahy zohlednění potřeb zaměstnanců, kdy změny následně nepřinášejí očekávaná pozitiva, protože

nejsou přijaty zevnitř firmy. Třetím velkým okruhem sporů bývají spory mezi dodavateli a jejich klienty. Nebylo to jenom pandemické období, které přineslo spousty zvrátů v pozdních dodávkách, nemožnosti plnění smlouvy apod. Už přes rok tu máme napjaté období s tématem války, které některé firmy ovlivňuje více než méně.

Zároveň jsem také velmi ráda, že firmy začínají k této tématice přistupovat i z opačného úhlu pohledu, a to, že chtějí problémům předcházet, a ne až hasit požár, pokud nějaký nastane. Za tímto účelem s nimi vytvářím tzv. „Komunikační kodex“, který shrnuje obecná i konkrétní pravidla chování a jednání v krizových situacích. Jeho účelem je zlepšit kulturu firmy uvnitř i navenek. Pomáhá vyřešit neshody rychle, efektivně a diskrétně. Zároveň klade důraz na řešení uspokojivé pro všechny zúčastněné a v neposlední řadě učí zaměstnance empatické komunikaci. Na rozdíl od etického kodexu se častěji stává součástí firemní kultury.



Firma si zvládne skrz mediaci vyřešit daný problém rychle, efektivně a uvnitř svého systému.

Jaký přínos může manažerům v jejich práci dát, když využijí mediaci, protože manažeři ve své práci řeší hodně různých sporů a konfliktů?

Obecně přínos mediace je v její rychlosti v hledání řešení a diskrétnosti. Firma si zvládne skrz mediaci vyřešit daný problém rychle, efektivně a uvnitř svého systému. Vedle toho si myslím, že by každý manažer měl mít jistým způsobem mediační techniky v malíčku. Ne každý problém musí řešit externí odborník (mediátor), mediační techniky, jako je například naslouchání druhému, zvládnání emocí, shrnování dané situace, stejně jako vyjednávání, patří mezi rutinní dovednosti manažerů.

Měli by HR manažeři mít aspoň minimální zkušenost s mediací? Měl by dobrý HR manažer být tak trochu i mediátorem?

Řekla bych, že nemusí být přímo mediátoři, ale určitě je vhodné, aby měli základní povědomí o mediaci a mediačních technikách. I s ohledem na fakt, že každý manažer je tak trochu mediátor v určitých chvílích. Podobně jako při vyjednávání. Pokud manažer bude mít základní znalosti o pravidlech/principech vyjednávání, jistě bude svou práci odvádět s lepšími výsledky. To samé platí o mediaci. Mediace jim dá možnost v některých situacích třeba lépe zvládnout nejen své emoce, ale i emoce druhé strany. Zároveň i pomáhá budovat vztah s protistranou a bez toho se ani v tom vyjednávání daleko nehnete.

Nabízíte i školení v oblasti komunikace a mediace - mají o ně manažeři a HR manažeři zájem?

Jaké kurzy nabízíte v tomto ohledu?
Jsem velmi ráda, že mohu říct, že mají, a to jak manažeři, tak HR manažeři. Stále častěji se s nimi na kurzu setkávám a následně od nich dostávám velmi pozitivní zpětnou vazbu, jak jim mediační techniky pomáhají.

Mediáci se mohou manažeři a firmy vyhnout soudním jednáním. Myslíte, že to, když ve firmě používají mediaci často a aktivně, může zvýšit značku dobrého zaměstnavatele, že zaměstnanci využití mediace mohou vnímat pozitivně a komunikace se tam může zlepšit? Že mediace může mít příznivý vliv na firemní kulturu? Máte nějakou takovou zkušenost?

Určitě se mediací dá vyhnout soudním sporům, případně i arbitrážím. Dokonce, když už na samotný soud dojde, může se stát, že soudce nařídí stranám



nařízené setkání s mediátorem. Obě strany sporu pak mají povinnost se s mediátorem setkat, seznámit se s mediací a rozhodnout se, zda by pro ně mediace nebyla vhodnější cesta. Z praxe mohu říct, že zhruba v 80% takových sporů bývá mediace úspěšná.

Ohledně firemní kultury a vlivu mediace je hezkým příkladem třeba Applifting. Je to česká softwarová společnost, která je postavena na principu tyrkysově organizace. Kladou obrovský důraz na individualitu a zodpovědnost každého jednotlivce. Je to vlastně firma, kde se lidé nadneseně řídí sami a tato firma jim k tomu dává dokonalé prostředí. A to třeba i tím, že mají vytvořený „Komunikační kodex“. Když jsem s nimi dávala finální verzi tohoto kodexu dohromady, je v něm zohledněn právě princip fungování firmy. Kodex pak vlastně nastavuje principy mediace v případě řešení sporů mezi kolegy, a to tak, aby došlo ideálně k vyřešení dané situace efektivně, uvnitř firmy, případně s pomocí odborníka mediátora.

Vzpomenete si na nějaký příklad mediace, který jste ve firmě řešila?

Těch příkladů by bylo více, ale takový jeden hezký ukázkový byl v menší společnosti, kde došlo k přijetí nového vedoucího pracovníka. Mladé šikovné slečny, která se plná ambicí pustila do zavádění nových systémů. To se ovšem nesetkalo s pochopením a předpokládaným nadšením poloviny týmu. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracovali přes 30 let, byli se svými systémy spokojeni. Základem problému zde byla nedostatečná komunikace a to na více úrovních – jak v rámci kompetencí a pozic, tak nových očekávání, aktuálních procesů a možných benefitů změn. Zároveň zde nebyl kladen ani důraz na zaškolovací proces změn a možnou účast daných zaměstnanců na procesu zavádění změn. Když jsme toto přenastavili, našli jsme společnou cestu. Vyjasnili mezigenerační rozdíly a původní vzniklou nevěřivost v týmu.

Lze mediaci případně využít při hrozbě odborů stávkou?

Teoreticky lze. Případy stávek jsou samy o sobě poměrně specifickou oblastí. Každá stávka je vždy organizována a věřím, že v případě, že by byla mediace využita v rámci procesu pojmenování daného problému a hledání řešení, lze právě stávkám předejít. Je zde nutné podotknout, že stávka je vždy krajním prostředkem a často z ní nevyjde žádné řešení a poražení jsou na obou stranách barikády. Zároveň většinou i po každé stávce jsou strany nuceny si nakonec sednout k jednomu stolu a danou situaci probrat. Mediace tak jistě může být vhodným prostředkem v hledání řešení. Například při kolektivním vyjednávání je také smírné řešení daného tématu včleněno přímo do procesu zákonem. /