

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015–2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Uličná

Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Adéla Uličná

Conflicts, bullying and discrimination at the workplace

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 3. 2018

Adéla Uličná

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce, PhDr. Marii Vacínové, CSc. za pomoc a rady, které mi pomohly při psaní mé bakalářské práce. Tímto také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

Anotace

V této práci se budu věnovat třem vybraným problematickým mezilidským vztahům na pracovišti. Jsou jimi konflikty, šikana a diskriminace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části je pomocí nastudované literatury a získaných vědomostí správně jednotlivé jevy rozpoznat, definovat je a charakterizovat hlavní pojmy, které se jich týkají. Také se zaměřím na příčiny vzniku, důsledky a možná preventivní opatření. Pro zpracování praktické části jsem provedla dotazníkové šetření, které bylo směřované výhradně pracujícím lidem. Získané odpovědi jsem dále svedla do zobecněných závěrů.

Klíčová slova

Bossing, diskriminace na pracovišti, konflikty na pracovišti, mobbing, staffing, šikana na pracovišti

Annotation

In my bachelor thesis I will try to explain three topics of problematic behavior at the workplace – conflicts, bullying and discrimination. This thesis is divided into theoretical and practical part. Aim of the theoretical part is to recognize, define and characterize main topics through study of relevant literature and also personal research? Also I will speak about origins, consequences and preventive measures related to the topics mentioned. For practical part I created a questionnaire that was targeted specifically on working people. Answers helped me to finalize my conclusion of this thesis.

Keywords

Bossing, bullying at the workplace, conflicts in the workplace, discrimination in the workplace, mobbing, staffing

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	11
1.1 Příčiny vzniku konfliktů.....	11
1.2 Vývoj konfliktů	13
1.3 Typy konfliktů na pracovišti	13
1.4 Důsledky konfliktů na pracovišti	14
1.4.1 Důsledky konfliktů pro pracovníky.....	14
1.4.2 Důsledky konfliktů pro organizaci	15
1.5 Možná řešení konfliktů	15
1.5.1 Styly řešení konfliktu	16
1.5.2 Postupy řešení konfliktů.....	17
1.6 Role manažera	17
1.6.1 Selhání manažera při řešení konfliktů.....	18
1.7 Pozitiva konfliktů na pracovišti	19
1.8 Prevence vzniku konfliktů	19
1.9 Příklady konfliktů na pracovišti	20
2 ŠIKANA NA PRACOVIŠTI	22
2.1 Mobbing.....	22
2.1.1 Vývojové fáze mobbingu	23
2.1.2 Typologie pachatele mobbingu	23
2.2 Bossing.....	24
2.2.1 Charakteristika pachatele bossingu	24
2.2.2 Strategie bossingu	25
2.3 Staffing.....	25
2.4 Sexuální obtěžování na pracovišti.....	26
2.4.1 Formy a způsoby sexuálního obtěžování	26
2.5 Prevence šikany na pracovišti	26
2.6 Příklady šikany na pracovišti	27
3 DISKRIMINACE NA PRACOVIŠTI.....	31
3.1 Přímá a nepřímá diskriminace.....	31
3.2 Antidiskriminační zákon	32
3.3 Projevy diskriminace.....	33

3.4	Příklady diskriminace na pracovišti	34
PRAKTICKÁ ČÁST		35
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	35
4.1	Výsledky dotazníkového šetření	35
4.2	Zhodnocení a diskuze výsledků	48
5	ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....		57
SEZNAM PŘÍLOH.....		59

ÚVOD

Téměř každý pracovník se za svou kariéru alespoň jednou setkal, či teprve setká s náročnými pracovními vztahy, ať už jako přímý účastník nebo svědek. Moderní doba vnáší do pracovního prostředí mnoho obtížných situací, kterým musí zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé čelit.

Ve své práci se chci věnovat negativním jevům mezilidských vztahů na pracovišti, zejména jak je rozpoznat, umět je řešit a případně jak se jim preventivně bránit. Pokud chceme být součástí fungující a prosperující společnosti, měli by se všichni pracovníci cítit dobře, vycházet mezi sebou a být pro sebe navzájem oporou. Pouze takto si představuji ideální pracovní prostředí, z něhož vychází i nejlepší výsledky a spokojenost na všech stranách.

Negativní vztahy na pracovišti jsou ale bohužel součástí většiny ať už menších nebo větších společností. Mnohdy jsou i velmi dlouho potlačovány, což má velmi katastrofické následky pro jedince i pro skupinu. Z tohoto důvodu by se všechny negativní jevy vycházející z mezilidských vztahů na pracovišti neměly podceňovat a každý dobrý manažer by se s nimi měl umět vypořádat či je usměrnit.

Je však také pravdou, že ne vždy je každý konflikt či spor špatný. Jistě známe z vlastní zkušenosti případy, kdy dobře rozpoznáný a správně řešený problém nám „pročistí atmosféru“ a může nám být prospěšný pro další vývoj a lepší výkon manažerů, ale i pracovníků. Ve zdravém kolektivu funguje pomoc mezi jednotlivými kolegy, nadřízení nás dostatečně informují a zadávají nám úkoly, které odpovídají našemu funkčnímu zařazení a dosaženému vzdělání. Každý zaměstnanec rád vykonává práci v dobrém pracovním prostředí, kde fungují kvalitní pracovní vztahy, je respektována osobnost zaměstnance a zachována jeho důstojnost. Toto však funguje pouze ve společnostech s kvalitním personálním řízením, přístupnou podnikovou politikou a jasně vymezenými kompetencemi, kde si je každý zaměstnanec jistý sám sebou a svými schopnostmi.

Jako klíčová témata pro svou práci jsem vybrala zejména konflikty na pracovišti, dále šikanu a diskriminaci. Rozmach těchto problematických jevů je bohužel v naší společnosti naprosto běžný, a jakožto potenciální budoucí personální manažer se o nich chci dozvědět co nejvíce. **Cílem je vytěžit z nastudované literatury a dotazníkového šetření co nejvíce a umět správně s těmito citlivými tématy pracovat a znalosti také umět uplatnit v praxi.** Především je v práci kladen důraz na charakteristické znaky, typy a prevence. Tato témata také zpracovávám proto, že mě tato oblast zajímá a vím, že je spoustu osob, které se s ní setkaly. Osobně bych se nerada někdy do podobných situací dostala. Proto si myslím, že nastudování tohoto problému by pro mě mohlo mít v budoucnu na pracovním trhu pozitivní vliv a to jak jsem zmínila nejen z pozice řízení lidských zdrojů, ale také bych eventuálně ráda dokázala poskytnout rady a umět pomoci osobám, kteří se potýkají s negativními mezilidskými vztahy na pracovišti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Konflikt nebo také synonyma tohoto pojmu – neshoda, rozpor, hádka, střet, spor, jasně udávají, že se jedná o narušení běžných mezilidských vztahů. Konflikt je obecně chápán jako střet dvou a více názorově či zájmově odlišných stran. V běžném životě patří konflikty na “denní pořádek” každého z nás a mohou se vyskytovat v osobním životě, stejně tak jako na pracovišti. Tuto kapitolu věnuji právě konfliktům v pracovní sféře.

Pro lidi, vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního dne. Rozdíly v zájmech a názorech nejsou však často tím vlastním problémem. Spíše jde o to, jakým způsobem se ke konfliktu přistupuje (Fehlau, 2000, s. 19). Právě tato schopnost čelit a správně řešit vzniklé problémy je rozhodující složkou úspěšnosti v pracovní kariéře. Zdrojem mohou být i problémové osoby v důležitých funkcích mající sklon si na jejich základě posilovat svou pozici. K výskytu konfliktů dochází i tehdy, kdy organizace prochází změnami, se kterými většina zaměstnanců nesouhlasí, obává se jich nebo je nechápe.

1.1 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTŮ

Příčin konfliktů může být mnoho a každý konflikt má jiný průběh. Pro dobré vyřešení konfliktů je důležité znát především příčinu.

Fehlau (2000) rozlišuje jako možné příčiny konfliktů na pracovišti například:

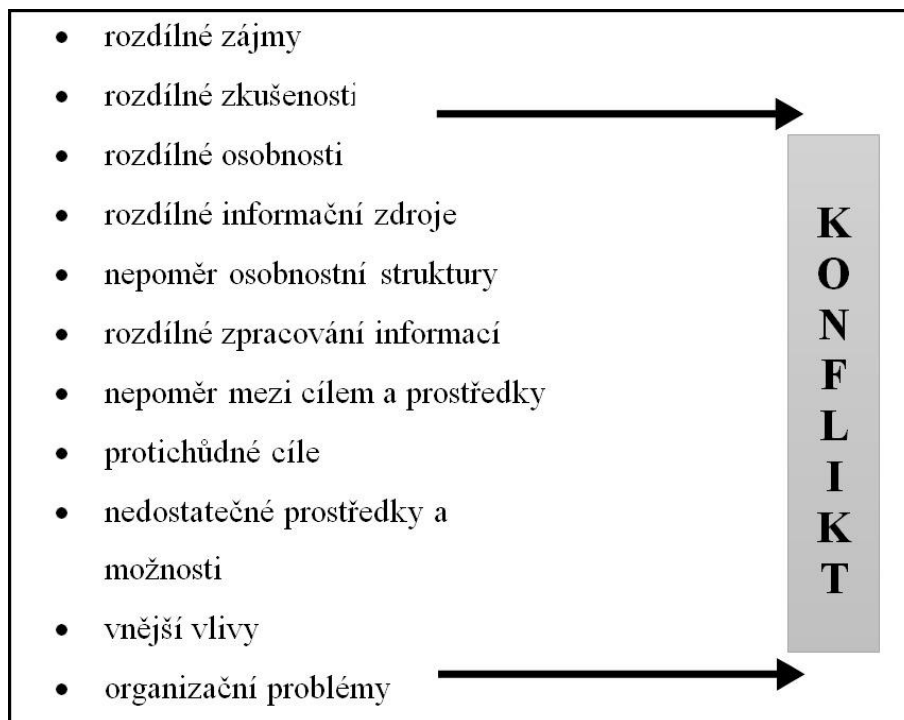
- Rozdíly ve vnímání problémů a pracovního hodnocení, neboli když každý pracovník vnímá stejný výkon jinak nebo nahlíží na problém jinak z důvodu rozdílných zkušeností.
- Dále rozdíly v motivech a cílech. Příkladem může být přístup k pracovním povinnostem, když jeden kolega zůstává po práci déle z vlastní iniciativy a druhý odchází z práce hned po skončení pracovní doby nehledě na to, zda práci dokončil.

- Také se jako jedna z možných příčin uvádí neslučitelnost v různých rolích.
- V neposlední řadě se uvádí obtížné mezilidské vztahy, tím rozumíme různorodost vlastností osobností.

Kuchyňka (1988) příčiny konfliktů dělí dle technických, psychogenních a sociogenních faktorů.

Jako příklady pro příčiny konfliktů z hlediska technických faktorů mohou být například přeplněná místnost pracovníků, špatná komunikace mezi pracovníky či rušivé elementy. Psychogenní faktory se odráží od osobnosti pracovníka, jsou jimi například nepozornost, zbrkllost, roztržitost, vady osobnosti, nepřizpůsobivost. Sociogenní faktory nám mohou zapříčínovat konflikt, který nepochází od jedince, ale od skupiny. Právě ty jsou považovány za nejzávažnější. Patří sem například nepřesně zadaný pracovní úkol, špatná identifikace pracovní činnosti nebo nepřesné umístění vzhledem ke kvalifikaci jedince.

Obrázek 1: Příčiny vzniku konfliktů



Zdroj: autorka práce, 2018

1.2 VÝVOJ KONFLIKTŮ

Konflikty často vznikají týdně, klidně i měsíce. Po vyústění se ale začnou rychle prohlubovat a nabývat na síle. Poté už k úplnému vyhrocení stačí jen maličkost. Fehrlau (2000) popsal vývoj konfliktů v pěti fázích:

- V první fázi se odehrávají zaujaté debaty a diskuze. Účastníci si uvědomují rozdílné názory. Narůstá obtížná komunikace.
- Ve druhé fázi již účastníci vědí o svých protichůdných pozicích. Zdůrazňuje se mezi nimi rozdílnost oproti společným aspektům. Veškeré rozdílnosti vyvolávají mezi účastníky negativní emoce. V této fázi ještě situace nabývá dojmu, že se dá zvládnout nebo alespoň napětí usměrnit.
- Ve třetí fázi vzniká napjatá atmosféra. Účastníci jsou navzájem podráždění a snaží se co nejvíce utvrdit své pozice a hledají pro sebe spojence. Vzniklý spor je už téměř vyhrocený a ani jeden z účastníků nenachází snahu o řešení.
- Ve čtvrté fázi si už oba aktéři uvědomují, že konflikt nelze rozumně vyřešit. V jejich okolí se šíří nedůvěra. Veškeré útoky a aktivity spojené s konfliktem vytvářejí nepříjemnou atmosféru nejen pro účastníky, ale také pro celou skupinu. Následuje hrozba nebo uplatnění sankcí a to vše vede k úplnému vyhrocení střetu.
- Pátá fáze je již samotným vyhrocením a účastníci nechtějí za žádnou cenu couvnout. Konflikt dospěl k tzv. bojové fázi.

1.3 TYPY KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Rozeznáváme čtyři základní typy konfliktů podle toho, mezi jakými entitami se odehrává konfliktní interakce (sociální hledisko).

- Intrapersonální konflikty probíhají uvnitř každého člověka, když zvažuje, zda upřednostní např. odpovědnost před požitky.
- Interpersonální konflikty probíhají mezi dvěma nebo více lidmi. Jde o nejběžnější, viditelné konflikty, lidé, kteří chtějí jednu věc, nebo se hádají, kdo má pravdu.

- Vnitroskupinové konflikty mohou mít různé důvody, přičemž může vzniknout několik názorových skupin, jednotlivců bez názoru a jednotlivců, kteří mají zcela odlišný názor než většina.
- Meziskupinové konflikty mohou vzniknout například mezi odlišnými názorovými či etnickými skupinami.

1.4 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI

Konflikty nemusí mít pouze negativní důsledky, ale také pozitivní. Negativní důsledky obvykle převládají nad pozitivními. Negativním důsledkem může být například nervozita, strach, napětí v pracovním prostředí nebo také špatné zdravotní důsledky jako je změna tlaku nebo žaludeční potíže. Tyto negativní důsledky jsou většinou příčinou dlouhodobých a neřešených konfliktů. Zatímco krátkodobé konflikty, které jsou správným způsobem vyřešené, mohou mít tak pozitivní důsledky jako například přispěje k uvolnění v kolektivu nebo umožní rozvoj jednotlivce či skupiny.

Čakrt (2000) ve své publikaci rozlišuje důsledky konfliktů pro pracovníky a důsledky konfliktů pro organizaci.

1.4.1 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ PRO PRACOVNÍKY

Po probíhajícímu konfliktu mezi účastníky se v závěrečné fázi projevují výsledné role obou protistran.

Mohou to být „vítěz a poražený“. Jedná se o nejběžnější variantu, kde jedna strana získá to, co druhá ztratí. Dalším výsledkem je, že „obě protistrany vyhrávají“. Důsledkem tohoto konfliktu je spokojenost na obou stranách dosažená uspokojením cílů účastníků. K tomu je zapotřebí ochotně spolupracovat a konfliktem se zabývat. Také se může stát, že „oba účastníci ztratí“. Výsledek neuspokojí ani jednu stranu. Může se jednat i o kompromis, který pak vede třeba i k dalším sporům. Tento jev je důkaz toho, že manažeři nejsou schopni daný konflikt řešit úspěšně.

1.4.2 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ PRO ORGANIZACI

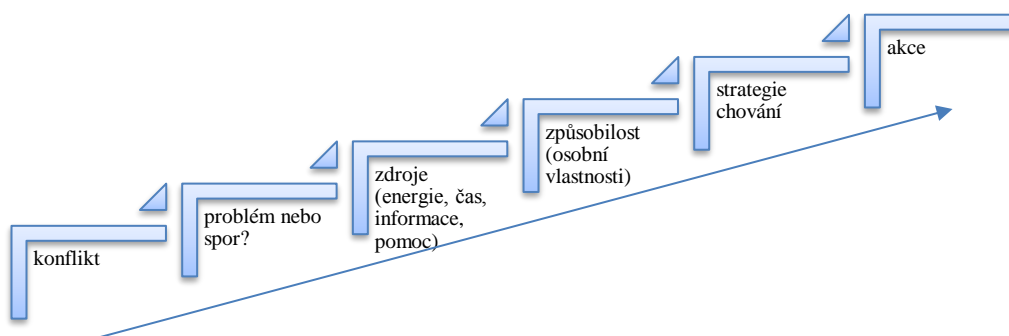
Konflikt v pracovním prostředí má důsledky nejen pro účastníky jako jedince, ale i pro celou společnost. Negativní mezilidské vztahy na pracovišti se mohou projevit ve výkonu pracovníků, především z důvodu neefektivně vynaložené energie při řešení konfliktu. Také mohou vzniknout nedostatky v koordinaci a kooperaci, protože je spolupráce ohrožena probíhajícím konfliktem. Narušeno může být i celkové ovzduší na pracovišti, kde narůstá vzájemná nedůvěra a podezřívání mezi pracovníky.

1.5 MOŽNÁ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Řešení konfliktů je jedna z nejdůležitějších otázek v oblasti řešení vztahů ve společnosti nebo na pracovišti, neboť má vliv na stabilitu sociálního celku a neřešené konflikty mohou působit destruktivně.

Pro řešení konfliktu je zásadní správně si určit příčiny a následně cíle. Poté si můžeme zvolit postup nebo styl řešení. Vše také záleží na tom, jak se ke konfliktu staví účastníci. Výběr stylu nebo postupu řešení konfliktu závisí v neposlední řadě na tom, kde v žebříčku hodnot stojí výkon a kde vztah s člověkem, s nímž se konflikt odehrává.

Obrázek 2: Mapa přístupu ke konfliktu



Zdroj: Medlíková, 2007, s. 38

Pro zvolení správného řešení je dobré uvědomit si, zda se jedná o spor nebo problém. Problém jako takový je totiž věcný, spor nebo konflikt je osobní. Jak konflikt, tak i problém mohou mít samozřejmě společné jádro, ale v případě problému účastníci spolupracují na jeho řešení. Pokud se ale jejich přístupy nebo pohledy na věc rozcházejí,

pak jsou schopni je koordinovat a vyjednávat o nich ve snaze dosáhnout společného cíle. Nastává-li ale osobní konflikt, pak bez ohledu na příčiny a na podstatu věc přechází do osobní roviny. I pak mohou jednotlivé strany usilovat o řešení, nicméně místo toho, aby spolupracovaly, tak se snaží naopak prosadit se jeden před druhým.

Mnoho konfliktů, ke kterým ve firmách dochází, má tu přednost, že je při nasazení dostatečné snahy možné převést na problém, a to právě v případě, kde existuje společný cíl (například dokončení zakázky ve společný prospěch).

Pro další cestu pro řešení se musí zhodnotit, kolik času budeme konfliktu věnovat. Uvědomit si kolik je zapotřebí energie, sběru informací a vyhledávání správné pomoci a zda na to vůbec máme sílu. Poté, dle typu konfliktu se zvolí strategie, postup nebo styl a postoj, který zaujmeme pro výsledné řešení.

1.5.1 STYLY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Každý jedinec je jiný, má jiný vzorec chování a s ním i styl řešení situací, kterým může být i konflikt na pracovišti. Podle důrazu na osobní vztahy nebo dosahování cílů se styly dělí do pěti skupin. Do první skupiny patří spolupracující, který se snaží řešit konflikt tak, že zachová vzájemné vztahy a snaží se o to, aby oba účastníci dosáhli svých cílů. Obě strany vyhrávají (viz podkapitola 1.4.1 Důsledky konfliktů pro pracovníky).

Kompromisník předpokládá, že řešení výhra/výhra není možné a jeho vyjednávací strategie se snaží o malý zisk za cenu malé ztráty vzhledem k osobním vztahům i cílům zúčastněných stran. Přitom používá hlavně přesvědčování a manipulace. Jde o výsledek mini-výhra/mini-ztráta.

Ustupující se snaží za každou cenu udržet vzájemné vztahy. Chrání vztahy tím, že se vzdává, ustupuje a vyhýbá se konfliktu. Ustupující tedy za cenu ztráty umožní druhému zvítězit.

Autoritář řeší konflikty tak, aby byly uspokojeny jeho osobní cíle bez ohledu na vzájemné vztahy. V konfliktu lze podle něj buď vyhrát, nebo prohrát. Tento styl je orientován na použití všech silových prostředků k tomu, aby se prosadil a ubránil.

Uhýbající se dívá na konflikt jako na něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. Hlavním rysem tohoto stylu je beznaděj, která ústí do frustrace všech zúčastněných. Obvykle nedochází ani k dosažení cílů, ani k zachování vztahů. Uhýbající za cenu úniku dovolí druhému zvítězit.

1.5.2 POSTUPY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Čakrt (2000) nastínil standardní postup, který se skládá z několika etap, kde je kladen největší důraz na první dvě:

- Identifikace a definice problému, konfliktu,
- Generování možných řešení,
- Vyhodnocování jednotlivých řešení,
- Rozhodnutí o vzájemně přijatelném řešení,
- Implementace,
- Vyhodnocování výsledků řešení.

1.6 ROLE MANAŽERA

Pokud se konflikt vyhrotí a sami účastníci na něj už nestačí, měl by v tuto chvíli vždy zasáhnout manažer. Vedle toho, že je dobrý manažer by měl mít situaci pod kontrolou už v samém počátečním stádiu konfliktu nebo alespoň dbát na preventivní opatření, řešení konfliktu je zpravidla jeho povinnost. Manažer může zastávat různé role, které závisí na procesu řešení konfliktu.

První možnou manažerskou rolí je soudce, který výrazně zasahuje do konfliktu a ovlivňuje průběh řešení. Klade zúčastněným otázky, sbírá informace, analyzuje a rozhoduje o výsledku konfliktu. Konflikt bývá soudcem vyřešen rychle, avšak nevýhodou může být nespokojenost účastníků. Pokud nejsou příčiny zcela vyřešené, může se konflikt po čase vyskytnout znovu. Rozhodce dává účastníkům větší volnost. Od účastníků ale vyžaduje argumentaci a fakta, dle kterých ale rozhodne o výsledku sporu. Zprostředkovatel klade účastníkům otázky odděleně a snaží se pomoci řešit konflikt tak, že zprostředkuje vzájemnou komunikaci. Rozhodnutí o výsledku ale ponechává na účastnících. Pozorovatel se snaží význam konfliktu minimalizovat nebo oba účastníky motivuje, aby našli řešení sami.

1.6.1 SELHÁNÍ MANAŽERA PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Manažeři řešící konflikty ve firmách občas mohou při hledání východiska selhat.

Prvním příkladem je odkládání konfliktu. Účastníky takovým jednáním nabádají, aby se věnovali důležitější věci, zejména pracovní náplni než plýtvat energií a silou na spor. Jedná se o vůbec nejčastější chybu. Odkládat řešení totiž konflikt nejenže neřeší, ale dokonce jej manažer nevědomě legalizuje a dává najevo, že o situaci ví a pouze není vhodná doba, kdy by měla být řešena.

Dalším příkladem je ignorování nebo bagatelizování konfliktu. Manažer může v podstatě celou problematiku situaci dlouho přehlížet a vylouvat se, že se jedná o maličkost nebo že dokonce žádný konflikt neexistuje. V takovém případě vznikají další a další konflikty už jenom proto, že si celé situace všímají především podřízení, kteří v konfliktu nejsou ani angažováni a v nepříjemném prostředí se jím nepracuje dobře. Poté už od takového manažera nebudou mít žádná očekávání ani důvěru v případě nutné pomoci při dalších problémech.

V případě selhání v podobě delegování problému se manažer snaží vzdát veškeré zodpovědnosti při řešení. Většinou dává rozkazy, do kdy chce, aby si to vyřešili, a je mu jedno jakým způsobem. Může se stát, že pod takovým nátlakem se oba účastníci budou snažit se domluvit (pokud tedy není konflikt osobní), ale pravděpodobnost dosažení efektivního řešení je malá.

Jako poslední příklad uvedu selhání v případě podpory jedné strany. Nutno podotknout hned na začátek vysvětlení, že někdy má podpora jednoho z účastníků smysl, zejména když jeho přístup odpovídá představám manažera. Problém ale nastává, když si nevyslechne i druhého účastníka, nezvážíme jeho přístup k věci. Lidé pak mají přirozenou tendenci si takové jednání vykládat jako protěžování protistrany a ve většině případů v tom hledají osobní zájmy.

Uvedené příklady jsou nejběžnější případy manažerského selhání. Každý dobrý manažer by se jim měl vyvarovat, protože takovým způsobem není možné budovat přátelský a příjemný kolektiv.

1.7 POZITIVA KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Jak jsem již zmínila v úvodu, konflikty mohou mít i pozitivní stránky. Samotný proces konfliktu nám může přinášet spoustu nových možností, které mohou pro organizaci a její zaměstnance znamenat vývoj a odhalit možné nedostatky. Když už tedy k samotnému konfliktu dojde, je dobré hledat kromě jeho řešení také možné pozitivní důsledky. Můžeme mezi ně zařadit například vytvoření nové inovace, tedy že nám konflikt umožní nový náhled na situace, které jsme doposud dělali a řešili jiným způsobem a pomůže nám tak vytvořit novou cestu. Vyřešení konfliktní situace nám také nabízí příležitost ke změně, která by se jinak jen těžko prosazovala. Pokud se podaří konflikt nějak rozumně eliminovat, určitě je k tomu zapotřebí určit si příčiny vzniku a stav, který v práci panoval, než k problému došlo. Zhodnocení celé situace pak může sloužit jako první krok pro prosazení již zmíněných změn. V neposlední řadě se po efektivním vyřešení konfliktu na pracovišti pročistí atmosféra. Je to možnost nového začátku a poučení z nepříjemností, které vznikly a které se podařilo zvládnout.

Možných pozitivních důsledků je samozřejmě ještě mnohem více a určitě záleží na konkrétních případech a závažnosti, ale rozhodně by tato pozitiva neměly být podnětem pro vznik a cílené vytváření konfliktů. Ne každý spor na pracovišti je produktivní a mimo pozitivní důsledky často přináší nepříjemnou pracovní atmosféru a může být pro člověka až devastující.

1.8 PREVENCE VZNIKU KONFLIKTŮ

Ideální manažer, ale i všichni ostatní spolupracovníci by se měli společně snažit preventivně konfliktům předcházet. Právě dobré mezilidské vztahy, důvěra a zodpovědnost je základním prvkem schopné společnosti, kde panuje v kolektivu klid, přátelská atmosféra a pohoda.

Preventivními opatřeními ve společnosti mohou být např. jasná pravidla. Pokud nejsou ve společnosti jasně vymezena pravidla, stává se časem neovladatelnou. Vždy je dobré ujasnit si vše hned od začátku působení ve firmě nebo si je průběžně společně opakovat. Pro prevenci vzniku konfliktu je pak nezbytné se pravidly řídit a dodržovat je.

Další efektivní prevencí je péče a starostlivost manažera. Když už konflikt vznikne, mělo by se co nejdříve zabránit jeho rozrůstání. Správný manažer by se měl i přes pracovní vypjetí snažit jednat a naslouchat. Je dobře, když přímý nadřízený svým podřízeným dává najevo, že mu na nich záleží a že mu jejich osud není lhostejný. Platí přitom, že občasný náznak je více než pravidelné ostentativní ujišťování, protože působí více autenticky. Manažer by se měl podřízených ptát i na věci, které bezprostředně nesouvisejí s jejich úkony, ale o to více s pracovním prostředím.

Velká část konfliktů může vzniknout na základě rozdílnosti v platu. Proto pokud chce manažer zamezit mezilidským sporům, křivdě a závisti, měl by pečlivě střežit citlivá data, jako je např. výše platu a bonusy jednotlivých zaměstnanců. Totéž se samozřejmě očekává i z druhé strany. Na to v některých společnostech existuje etický kodex, který by měl každý pracovník dodržovat.

Pro dobře fungující kolektiv je důležité budovat atmosféru. Každé pracoviště má svou jedinečnou atmosféru v tom smyslu, jak se zde lidé cítí. Tu tvoří souhra mnoha různých faktorů a okolností, a jakmile dojde k nějaké změně v prostředí, změní se i atmosféra. Představuje velmi podstatný prvek, který má vliv na vznik, průběh a následné řešení konfliktů. A aby bylo těchto konfliktů co nejméně nebo se řešily, co nejnáze je důležité si udržovat vedle přátelské atmosféry i tu profesionální. S tím souvisí i dodržování již zmíněných pravidel, které všichni musí respektovat.

V mnoha společnostech je pro posílení vztahů na pracovišti užitečný tzv. teambuilding. Posiluje pracovní vztahy a napomáhá se navzájem více sblížit, ať už se jedná o společně strávený večer v podobě večeře, společné sportovní aktivity nebo víkend.

1.9 PŘÍKLADY KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Tento příklad týkající se konfliktů na pracovišti se stal mému známému. Je to typický příklad, jak destruktivní následky může mít dlouhodobý neřešený konflikt. Tento příběh končí bohužel nešťastně, a to odchodem jednoho účastníka konfliktu z firmy. Pan A si v nejmenované firmě prošel několika pozicemi tzv. „od píky“.

Začal juniorskou pozicí promotéra na foto a video produkty. Následně byla jeho pozice kvůli krizi zrušena, a proto přešel na pozici obchodního zástupce s postupně rostoucí zodpovědností.

Jelikož toužil po pozici školitele foto a video produktů, absolvoval během této doby roční rekvalifikaci na obor fotografie. Následně tuto pozici získal a díky velké podpoře tehdejšího Marketing Managera začal velmi úspěšně budovat vztah ke značce ať už u prodejců, novinářů nebo zákazníků. Později byl bývalý Marketing Manager nahrazen paní Z. Namísto plné podpory, kterou měl v předchozím období, dostával pouze odpovědi typu „nemám kapacitu teď toto řešit“. Snažil se ji konfrontovat v rámci času stráveného v kanceláři, ale vzhledem k formálně vyšší pozici paní Z, neměl úspěch ani u jiných nadřízených. Konflikt se táhl více než tři roky a pan A z něho začal být frustrovaný, protože nedostatky podpory začal snášet z několika stran – nespokojení byli nákupčí, marketingoví pracovníci spolupracujících firem, novináři i samotní zákazníci, kteří o produkty měli zájem. Následky byly pro pana A destruktivní – nervozita, nespavost, žaludeční problémy a ke konci i alkoholismus. Ačkoliv se svůj problém pokoušel několikrát řešit kolegy, nic se nezměnilo. K vyřešení konfliktu došlo až s nástupem nového kolegy na zmíněnou marketingovou pozici, kdy se hned na začátku oba shodli na společných aktivitách. Očividně zde došlo k typickému selhání managementu, které jsem popsala výše.

2 ŠIKANANA PRACOVIŠTI

Nemalá část lidí se někdy v životě setkala se šikanou. Rozhodně se nedá říct, že jde o příjemný zážitek. Naopak, šikana zanechává dlouhodobé následky, někdy až doživotní. V současné době je středem pozornosti šikana u dětí a mládeže, což ovšem neznamená, že neexistuje u dospělých, kde jsou pouze odlišné formy projevu šikanování (Vykopalová, 2002). V této kapitole se budu zabývat šikaně na pracovišti.

Jedná se o metody psychické manipulace a jejich kombinace, mají charakter brainwashingu, tj. uplatňování fyzického násilí a vyhrožování týráním, jež vede k psychickému zlomení a podřízení oběti, které často trpí poruchami spánku nebo nejrůznějšími psychosomatickými obtížemi (Vykopalová, 2002).

Šikana se rozděluje na několik podkategorií a to v závislosti na tom, kdo se jí dopouští. Může se vyskytovat mezi stejně postavenými osobami, mezi nadřazeným a podřazeným nebo jako spojení mezi kolegy a nadřazeným. Tyto jevy jsou nazývány jako mobbing, bossing a staffing.

2.1 MOBBING

Pojmem mobbing se obecně označuje „šikanózní“ chování na pracovišti projevující se nepřátelstvím, intrikami a pomluvami, které se systematicky opakují cílevědomým útokem na určitou osobu. Stává se závažným celospolečenským problémem, který má kořeny již v dětství ve výchovně vzdělávacích institucích. Podle Vykopalové (2002) mezi nejčastější strategie mobbingu patří zpochybňování nebo znevažování výkonu a schopností, útok na soukromý život, útok na osobnosti a na její zvláštnosti, kompromitace, neustálá kritika a výčitky, zrazování od motivace k práci, zpochybňování rozhodnutí nebo zpochybňování odborné způsobilosti.

Téměř každému mobbingu předchází nesprávně řešený konflikt, který se časem nabaluje a jeden z aktérů pak začne druhého šikanovat. Ke vzniku také přispívá stres, přetížení, nejistota, styl řízení společnosti, monotónnost nebo nevytíženost.

Při mobbingových aktivitách rozlišujeme dva účastníky. Jsou jimi pachatel a oběť. Oběť je pachatelem zesměšňována, zastrášována a celkově degradována. Následky jsou

mnohdy velmi závažné. Dlouhotrvající útoky ze strany pachatele mohou způsobit oběti psychosomatické onemocnění, jako například poruchy krevního oběhu, onemocnění trávicího traktu nebo bolesti hlavy či nespavost.

2.1.1 VÝVOJOVÉ FÁZE MOBBINGU

Pro vyjádření průběhu mobbingu byl sestaven čtyřfázový vývojový model. Někde se tyto fáze mohou lišit. Každou fází ovlivňují jiné faktory.

- V první fázi přerůstá neřešený konflikt. Většinou pachatel terorizuje oběť narážkami a schválnostmi.
- Druhá fáze nastává, když se teror odehrává pravidelně a systematicky. Slabší oběť se izoluje a jeho problémy se projevují nejen na zdraví, ale i v osobním životě. Pachatel pocítuje pocit síly a stále častější potřebu útočit.
- Označením třetí fáze se rozumí situace, kdy slabost oběti pocítuje i nadřízený. V této chvíli se naskytuje ideální možnost pro řešení a zásah nadřízeného. Bohužel ale často dochází k selhání vedení, kdy reagují chybně a obviňují oběť jako původce konfliktu. Pachatel může vyjít ze situace napomenutím nebo důtkou.
- Ve čtvrté fázi dochází k úplnému vyloučení oběti ze společnosti. Původně navrhané řešení např. přeložením nestačí a je dost možné, že se mobbingové aktivity mohly i po přeložení opakovat, třeba na základě předsudků. V tomto případě oběť celou situaci neunes a rozhodne se pro ukončení pracovního poměru. Následky mohou přetrvávat ještě dlouho po skončení, někdy mohou být i trvalé. Oběť se pak do pracovního prostředí vrací s nejistotou a strachem.

2.1.2 TYPOLOGIE PACHATELE MOBBINGU

Podle Beňa (2003, s. 75) rozlišujeme 6 typů původců/pachatelů mobbingu:

- Klasický bosser šikanuje své podřízené, protože má nad nimi jistou moc a v té se chce utvrdit.
- Závistivec si vybírá oběť, které něco závidí.
- Zbabělec útočí z důvodu nízkého sebevědomí.

- Škodolibec záměrně vytváří na pracovišti nepříjemnou atmosféru. Intrikuje, protože se nudí.
- Tradicionalista se obětí mstí za narušení pravidel a řádu.
- Ušlechtilý pracovník napadá na základě toho, že oběť nepřijme jeho rady. Paradoxně ale pachatel tohoto typu nemá na rady odpovědně vzdělání nebo zkušenosti.

2.2 BOSSING

Nejnověji objevený projev šikany na pracovišti se nazývá bossing. Jedná se o systematické šikanování ze strany nadřízených. Následky jsou téměř totožné jako u mobbingu a proto je stejně důležité i tomuto jevu včas zabránit a řešit ho.

Jako možný a nejčastější důvod vzniku bossingu se rovněž uvádí stejně jako u mobbingu neřešený konflikt. Dále se může jednat třeba o „vybíjení zlosti“ nadřízeného na podřízeného, který si tím ventiluje tlak, který na něj vzniká ze strany vedení.

2.2.1 CHARAKTERISTIKA PACHATELE BOSSINGU

Beňo (2003, s. 75) charakterizuje pachatele jako „klasického bossera“ (viz podkapitola 2.1.2 Typologie pachatele mobbingu). Využívá své moci k nesmyslnému úkolování a obviňování a ponižování oběti. Nabývá dojmu, že si takové zacházení může dovolit, protože má ve společnosti jistotu a dobré vztahy s vedením. Na rozdíl od pachatele, oběť si většinou jen těžko umí pomoci. V případě mobbingu se oběť obrátí na nadřízeného, ale při bossingu takovou možnost nemá a neodváží se poprosit o pomoc ani svých kolegů. Každý na stejné pracovní úrovni jako oběť může pociťovat strach z možných problémů. Oběti se pak cítí velmi osamoceni.

V některých situacích může bossing vzniknout i z mobbingu a to v případech, kdy si oběti mobbingu stěžují nadřízeným, kteří se pak sami stanou aktéry šikany na pracovišti.

2.2.2 STRATEGIE BOSSINGU

V této podkapitole uvedu pouze pár příkladů z mnoha možných strategií bossingu dle Huberové (1995, s. 100). Ve všech strategiích se těchto aktivit dopouští nadřízený vědomě.

- Siysofovská taktika znamená zadávání nesmyslných a zbytečných úkolů ze strany nadřízeného vůči podřízenému.
- Malé požadavky hluboce podceňují schopnosti a kompetence oběti.
- Přehnané požadavky jsou na rozdíl od malých požadavků přehnané a jsou pro oběť až příliš náročné.
- Metody Achillovy paty se nadřízený dopouští, když vědomě zadává oběti nepříjemné a všeobecně neoblíbené úkoly.
- Izolace pro oběť znamená vytěsnění ze společných porad, akcí nebo také může dojít k nucenému přemístění do jiné místnosti.

2.3 STAFFING

Málokdo si to dovede představit, ale vedle šikany shora dolů nebo na stejné úrovni může také nastat situace, kdy šikana nastává z pozice zdola nahoru. Jedná se o formu šikany, kdy zaměstnanci systematicky šikanují své nadřízené a tento jev se nazývá staffing. Následky staffingu jsou totožné jako v případech mobbingu a bossingu s tím rozdílem, že obětí je nadřízený a pachatelem je podřízený. Nadřízený je jednoduše bojkotován svými zaměstnanci.

Ne vždy se však musí oběť staffingu nějak zvláště provinít. Může jít čistě jen o závist bývalého kolegy z důvodu povýšení v pracovní kariéře oběti.

Dále mohou šikanovat podřízení staršího věku mladšího nadřízeného a potlačit tím jeho přirozenou autoritu. V některých případech ale hraje roli i chování nadřízeného, například povyšování nebo chybějící kompetence.

2.4 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Každý je rád, zalíbí-li se svému nadřízenému či kolegům, je však důležité hlídat hranice. Podle nejnovějších výzkumů se sexuálním obtěžováním setkala až čtvrtina Čechů. Jedná se o velmi závažný projev diskriminace žen a mužů na pracovišti.

Sexuálním obtěžováním se rozumí jakákoliv forma nežádoucího ústního nebo jiného než ústního projevu sexuální povahy, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti uchazeče o zaměstnání nebo zaměstnance, zejména když se vytváří zastrašující, nepřátelská, ponižující, pokořující nebo urážející prostředí. Sexuální obtěžování může mít podobu verbální, neverbální nebo fyzickou. V praxi se může projevovat například vtipy se sexuálním obsahem, sexuálně podbarvenými řečmi a poznámkami, dotýkáním se či poplácáváním, vymáháním sexuálního styku atd. (Hubálek, 2008, s. 18).

2.4.1 FORMY A ZPŮSOBY SEXUÁLNÍHO OBTĚŽOVÁNÍ

Formou sexuálního obtěžování je například poskytnutí určité protislužby. Nadřízený může vyhrožovat propuštěním nebo i zabráněním postupu v kariéře. Další formou je znepríjemňování pracovního výkonu a prostředí. Oběť se pak díky takovým aktivitám cítí ponížene.

Mezi způsoby sexuálního obtěžování patří například sexuálně podbarvené vtipy, posílání lechtivých fotografií, tělesný kontakt, sexuální nabídky nebo pokus o znásilnění.

Pokud zaměstnanec či zaměstnavatel pocítují jakýkoliv projev sexuálního obtěžování, je naprosto nezbytné včas vše ohlásit. Dlouhodobě neřešené nepřijatelné chování, jako je šikana v podobě sexuálního obtěžování může přejít v mnohem závažnější formy.

2.5 PREVENCE ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

Jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách, nejdůležitější obranou je prevence proti uvedenému problematickému jevu. Ačkoliv neexistuje jednotný profil pachatele

šikany, lze si povšimnout alespoň určitých charakteristických rysů, které mohou vedení napomoci rozeznat základní příznaky problematického chování. Součástí prevence proti šikaně na pracovišti by mělo být budování atmosféry spolupráce a důvěry, kde se pracovníci cítí dobře a nebudou se bát svěřit se s jakýmkoliv problémem. Důležitým prvkem je soustřeďovat se na různá školení a akce, které posilují pozitivní vztahy na pracovišti, spokojenost jednotlivých pracovníků, umět správně a konstruktivně řešit konflikty už od zárodku a věnovat dostatek času na adaptaci nových zaměstnanců. V neposlední řadě je velmi dobrým preventivním opatřením sledovat veškeré dění na pracovišti, aby se daly jakékoliv problémy v mezilidských vztazích na pracovišti včas identifikovat a dál řešit.

2.6 PŘÍKLADY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

Pro první příklad případu šikany na pracovišti jsem si zvolila skutečný příběh, který se přímo týkal člena mé rodiny. Nebudu zveřejňovat detaily, nicméně jelikož je to velmi blízká osoba, můžu sama potvrdit, jak je takový jev nepříjemný a dokáže skutečně negativně ovlivnit jak pracovní, tak osobní život. V tomto případě se jedná o klasický případ mobbingových aktivit.

Paní A pracovala 10 let na pozici vedoucí oddělení v lékárně ve Fakultní nemocnici. Vždy byla mezi kolegy oblíbená, s kolektivem se scházela i mimo pracovní dobu a nikdy neměla žádné problémy. Dařilo se jí jak v pracovním, tak v osobním životě. Vycházela dobře se svým nadřízeným, který věděl, že se na ni vždy může spolehnout. Své dovolené občas trávila cestováním, které jí kolegové srdečně přáli.

Problém nastal ve chvíli, kdy se razantně změnilo chování jedné z kolegyň, kterou dále budu označovat, jako kolegyně Z. Pracovala na stejné pozici, akorát v jiném oddělení. V jinak příjemné pracovní atmosféře začaly vznikat intriky, šířily se pomluvy a začaly se projevovat první známky narušení přátelského kolektivu. Dříve sjednocený tým se začal rozkouskovávat a vznikaly skupinky.

Paní A se postupně začala stávat terčem nepříjemných narážek, které ale vůbec nesouvisely s pracovním výkonem. Zprvu nebyly tak znatelné, protože ačkoliv ze strany kolegyně Z šlo o zřejmý útok, vždy se v závěru snažila, aby to vypadalo jako žert.

Když se takové chování postupem času stupňovalo a začalo přesahovat hranice, útoky sílily a naschvály se začaly týkat už i pracovního výkonu, rozhodla se paní A svěřit svým kolegyním, kterým věřila. Shodly se, že si situace všimly a daly jí najevo, že jim je tím také velmi nesympatická a aby se to vše snažila přehlížet.

Nevlídná atmosféra se na čas uklidnila, ale rozhodně to už nebylo takové jako dřív. Paní A začínala pociťovat, že se do své dříve oblíbené práce těší méně a tím více se snažila ve svém volném čase co nejvíce odreagovávat. V práci pak vždy po nějaké mimo pracovní aktivitě s nadšením sdílela své zážitky přejícím kolegyním, avšak nechtěla, aby se takové informace dostávaly dál.

Zlom nastal, když se jednoho dne po celodenní směně střídala s jinou kolegyní. Přišel za ní osobně její nadřízený a oznámil jí, že ji bude muset z funkce sesadit. Paní A byla v šoku a ptala se na důvody. Nadřízený téměř nebyl schopný říct relevantní důvod, dodal jen, že z důvodu personálních změn. Tzv. třešničkou na dortu už jen to, že jí nabádal, aby celou situaci prezentovala, že z funkce odchází na vlastní žádost.

Když tuto informaci pak sdělila svým kolegyním, vůbec nemohly takové skutečnosti uvěřit, ale bylo jasné, že proti rozhodnutí nadřízeného nemohou nic udělat. Pomoc od nich se paní A dostalo alespoň vzájemnou psychickou podporou. Za nedlouho paní A onemocněla a byla nucena zůstat dlouho doma s pracovní neschopností. Dokonce vyhledala odbornou pomoc v podobě organizace zabývající se šikanou v práci. Po pár schůzkách se jí potvrdilo, že o šikanu skutečně šlo. Bylo jí nabídnuto spoustu možností, jak s tím bojovat, ale ve finále si uvědomila, že o práci nechce přijít a že na svém pracovišti ještě setrvá, také kvůli finanční stránce.

Mezitím, co se na pracovišti nevyskytovala, se začala velmi prosazovat kolegyně Z, která měla jasné představy o její pozici, ze které byla paní A sesazena. Takové informace byly paní A v době neschopnosti poskytovány právě od jejích kolegyň, které při ní stály. Samy byly ze vzniklé situace nešťastné a rozdělení kolektivu na skupinky přetrvávalo. Kolegyně Z začala ovlivňovat ostatní pracovníky a prosazovala především své zájmy. Po nějaké době už bylo všem jasné, o co vlastně v celé situaci šlo. Z nejasných důvodů se kolegyně Z stala nepřející, závistivá a „zapšklá“ osoba. Když sem tam zaslechla, jak se daří Paní A, a jak je oblíbená, zdála se pro ni jako vhodná

obět', na které si bude tzv. léčit své mindráky. Nikomu ale nebylo jasné, jak se jí podařilo přesvědčit nadřízeného, aby zbavil svou spolehlivou zaměstnankyni o funkci. V podstatě to bylo ale jednoduché. V době, kdy se kolektiv začal rozdělovat, podnikala kolegyně Z různé cesty, aby ovlivnila kolem sebe co nejvíce lidí a dokázala svými manipulativními schopnostmi ovlivnit i nadřízeného. Pak už stačilo málo a její plán skutečně vyšel.

Tento příběh se skutečně stal před 3 roky. Dodnes paní A pracuje v lékárně. Situace je mnohem klidnější, protože uznala, že s takovými lidmi, jako je kolegyně Z, nemá zapotřebí jakkoliv bojovat. V podstatě již dosáhla svého, a tudíž už nemá důvod tak silně útočit. Nedá se samozřejmě říct, že je vše jako dřív. Kolektiv tímto hodně utrpěl a projevil se zde i chyby v autoritě nadřízeného, ale v podstatě má teď paní A mnohem klidnější život, kde nemusí snášet každodenní útoky a má mnohem méně zodpovědnosti za chod lékárny. Bonusem pro ní je také více volného času a možnost trávit ho jakkoliv chce, třeba na dovolených.

Ve druhém příkladu se vypráví příběh, který nese jasné znaky bossingu. Jedná se o příběh osoby, kterou sice osobně neznám, ale byl mi poskytnut od mé známé, která pracuje v organizaci bojující se šikanou na pracovišti. Z důvodu zrušení státního podniku byla paní B nucena skončit pracovní poměr ve firmě, kde pracovala několik let. V této firmě pracovala jako samostatná finanční a mzdová účetní. Má mnoholetou praxi, takže najít si nové zaměstnání nebyl pro paní B žádný problém. Nastoupila do soukromé firmy, kde ředitel byl současně i majitelem firmy. V účtárně byly čtyři ženy, každá dělala svou část práce. Při nástupu zjistila, že z firmy právě odešla hlavní účetní do důchodu. Jedna kolegyně z účtárny šla vykonávat její práci a paní B nastoupila do účtárny místo ní. Z počátku vypadalo všechno velmi dobře. Nová vedoucí měla menší zkušenosti a znalosti než paní B, z počátku jí hodně věcí spojených s účetní agendou učila a vysvětlovala. Tento systém práce trval ve firmě zhruba půl roku. Vedoucí se zapracovala a v ten moment asi z důvodu strachu z konkurence začala proti paní B intrikovat. Z počátku si toho vůbec nevšimla a nechápala. Vše začalo postupným zatajováním důležitých informací. Později začala vedoucí v práci zůstat po pracovní době a některé úkoly dělala tak, aby ji nikdo ze spolupracovnic neviděl. Paní B měla kromě mzdové agendy a finančních věcí na starost i vymáhání pohledávek. V této

činnosti se mi velmi dařilo a hodně paní B i bavila. Majitel firmy její práci uznával a byl spokojený. Stala se však jedna závažná věc. V době dovolené paní B se veškeré podklady, spojené s agendou vymáhání pohledávek ztratily z jejího stolu a nikdo nevěděl kam. Později se od kolegyň z kanceláře dozvěděla, že v době její nepřítomnosti přistihly vedoucí v jejím stole. Dokonce zaslechly i rozhovor s majitelem, že kontrolovala práci a zjistila závažné nedostatky. Rovněž údajně pořád chvátá domů a je jí zatěžko věnovat práci navíc trochu volného času. Prý se majiteli nabídla, že agendu pohledávek převezme klidně za paní B.

Po návratu z dovolené jí bylo majitelem sděleno, že vymáhání pohledávek s okamžitou platností předává vedoucí pracoviště. Zde paní B hodně zarazil nezáměr kolegyň, které pracovaly a ani nezvedly oči, natož aby řekly něco na její obhajobu. Vše byly ochotné říct bez přítomnosti vedoucí a majitele. Velkou chybou paní B bylo, že nezašla za majitelem a křivdu si nechala pro sebe. Tímto špatným krokem se utvrdila vedoucí v tom, že jí lež prošla a začala si dovolovat čím dál více. Paní B začala dostávat nesmyslné pracovní úkoly, a když se bránila, dozvěděla se, že je problémový pracovník, který si neustále na něco stěžuje. To vyhovovalo i kolegyním, protože když něco nechtěly dělat, měla hned práci. Byly rády, že se v rámci pracovního kolektivu našel obětní beránek a ony mají od vedoucí klid. U paní B se však začala projevovat nechuť k práci, již v neděli odpoledne měla hrůzu z pondělí, a když začala pociťovat i finanční újmu, bylo rozhodnuto.

Dnes již pět let pracuje v jiné firmě, kde je fajn kolektiv a spravedlivá vedoucí. V jejím bývalém zaměstnání se do dnešního dne vyměnilo již šest pracovníků. Není jí jenom jasné, že v bývalé firmě nikoho (majitele) neudivuje vysoká fluktuace zaměstnanců a důvody, které to způsobují.

3 DISKRIMINACE NA PRACOVÍŠTI

Problematickým jevem, jakým je diskriminace na pracovišti rozumíme odlišné či rozdílné zacházení z tzv. diskriminačních důvodů. Jedná se o situaci, kdy je s jedincem zacházeno jinak než s ostatními v pracovním prostředí a bez ohledu na jeho schopnosti nebo výkon. Diskriminace může probíhat i nevědomě, a to z důvodu neznalosti pravidel.

V pracovní sféře se nejčastěji vyskytuje diskriminace na základě předsudků, rasy, náboženského vyznání, politického přesvědčení nebo pohlaví. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování nebo nabádání k výkonu diskriminace.

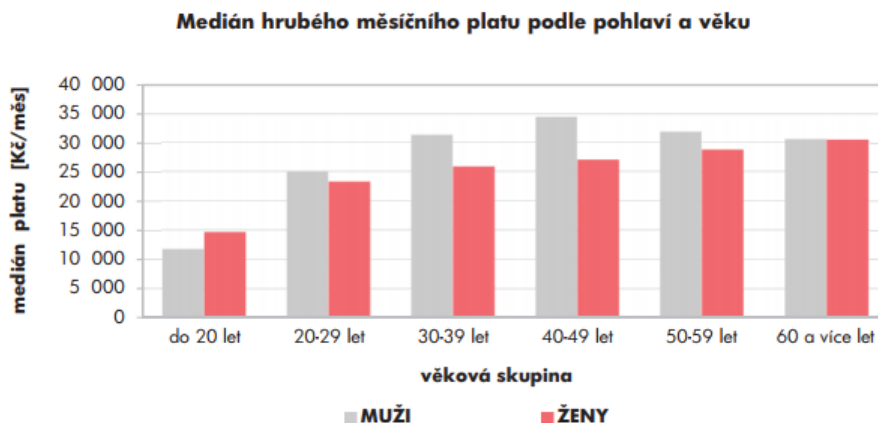
Předpokladem úspěšnosti každé moderní společnosti je rovné zacházení se ženami i muži, tedy genderová rovnost. Právem na rovné zacházení se rozumí právo nebýt diskriminován z důvodu stanovených zákonem (Fialová, 2007).

3.1 PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ DISKRIMINACE

Judikatura Soudního dvora Evropské unie a posléze i antidiskriminační legislativa Evropské unie v souvislosti se zákazem diskriminace rozlišila tzv. přímou a nepřímou diskriminaci. Prosté diskriminaci se tak dostalo přívlastku „přímá“ k odlišení od později judikované nepřímé diskriminace (Štefko, 2014.)

Přímou diskriminací je jednání, při němž se s jedince zachází méně příznivě než s jinou ve srovnatelné situaci a to z hlediska, které zákon zakazuje. Tento typ diskriminace je jakkoliv neospravedlnitelný. Příkladem může být diskriminace na základě pohlaví, konkrétně rozdíl v odměňování práce mužů a žen. Podle grafu, který vychází z 1. pololetí roku 2017 a týká se mediánu hrubého měsíčního platu podle pohlaví a věku je zjevné, že kromě žen do 20 let mají muži plat téměř vždy minimálně o 3 000 Kč vyšší. Nutno podotknout, že tento rozdíl je často odůvodňován delší rodičovskou dovolenou u žen.

Obrázek 3: Medián hrubého měsíčního platu podle pohlaví a věku



Zdroj: ISPV, https://www.mpsv.cz/files/clanky/31615/ISPV_172_PLS.pdf

Paragraf 3 antidiskriminačního zákona definuje nepřímou diskriminaci jako „*takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.*“

Při nepřímé diskriminaci se s někým zachází méně příznivě na základě, které je zdánlivě neutrální a je považován za méně viditelný problém ve společnosti. Mezi základní znaky nepřímé diskriminace patří například uplatnění pravidla, které se vztahuje na celou pracovní skupinu bez rozdílu.

3.2 ANTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKON

Dne 17. 6. 2009 byl poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR schválen zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, tzv. antidiskriminační zákon.

Nutno podotknout, že do schválení zákona byla ČR jediným a posledním státem Evropské Unie, který antidiskriminační zákon neměl, což znamenalo nejen porušení povinností ČR jako členského státu EU, ale také především obrovskou mezeru v oblasti ochrany individuálních práv.

Antidiskriminační zákon zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují, členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují, sociálního zabezpečení, přiznání a poskytování sociálních výhod, přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování, přístupu ke vzdělání a jeho poskytování, přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování (Část první, Antidiskriminační zákon, Hlava I, obecná ustanovení, § 1).

3.3 PROJEVY DISKRIMINACE

K prvnímu setkání s diskriminací může dojít už při samotném přijímání zaměstnanců. Ne všichni se totiž řídí při výběrovém řízení tím, že nesmí být brán zřetel na věk, sexuální orientaci, náboženské vyznání nebo počet dětí. Bohužel, realita bývá někdy odlišná od teorie a právní regulace. Existují pozice, kde berou vždy raději muže než ženy. Místa, kde dají přednost středoškolákům před vysokoškoláky, které berou jako možné ohrožení vlastních pozic.

Legislativní zákaz diskriminace a jejich náznaků platí i pro samotný pracovní proces. Zde by mělo platit rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Všichni bez rozdílu by měli mít nárok na kariérní postup, zvýšení platu, odměny.

Zásady rovného zacházení upravuje Antidiskriminační zákon, který je v platnosti od září roku 2009. Tento zákon stanovuje pravidla, jak se diskriminaci bránit, definuje pojmy přímá a nepřímá diskriminace, dále pokyny k diskriminaci nebo obtěžování.

Aby nedocházelo k tomu, že si zaměstnanec půjde v případě neshod stěžovat na zaměstnavatele, existuje i legislativní úprava těch činností, které diskriminací nejsou. Patří mezi ně například rozdílné zacházení se zaměstnanci, pokud to vyžaduje povaha

pracovní činnosti. Z průzkumů však vyplývá, že k diskriminaci na pracovním poli dochází, legislativě navzdory.

Antidiskriminační zákon ale také uvádí možné přípustné formy rozdílného zacházení. Jedná se o případ tzv. podstatné a rozhodující požadavky pro výkon práce, který má uchazeč/uchazečka vykonávat. Také se za diskriminaci nepovažuje rozdílné zacházení uplatňované za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství, mateřství, osob se zdravotním postižením a ochrany osob mladších 18ti let nad rámce stanovené zvláštními právními předpisy, jestliže prostředky k dosažení uvedených cílů jsou přiměřené a nezbytné.

3.4 PŘÍKLADY DISKRIMINACE NA PRACOVÍŠTI

V závěru této poslední kapitoly teoretické části týkající se diskriminace na pracovišti uvedu několik příkladů. Následující příklady se týkají diskriminace na trhu práce z hlediska pohlaví.

Paní A se ucházela o pozici vedoucí v jedné společnosti X. Při výběrovém řízení neuspěla z důvodu na nedostatečnou kvalifikaci. Následně byla tato pozice nabídnuta muži s nižší kvalifikací. Paní B se ucházela o místo ve společnosti Y. Její kvalifikace i jiné schopnosti a dovednosti splňovaly požadavky potencionálního zaměstnavatele. Při výběrovém řízení neuspěla z důvodu, že je mladá a brzy by mohla ze společnosti odejít kvůli mateřské. Následně byla pozice nabídnuta uchazeči s nižší kvalifikací.

Další je příklad diskriminace z důvodu věku. Padesátiletý pan A se ucházel o pozici u bezpečnostní agentury. Při výběrovém řízení zaměstnavatel panu A říkal, že ačkoliv splňuje kritéria, nemůže být přijat, protože jsou preferováni mladší uchazeči.

Posledním příkladem je diskriminace na trhu práce z důvodu rasy a etnického původu. Pan B je romského původu. Rád by se ucházel o místo údržbáře. Přesto, že vyhovoval všem podmínkám na kvalifikaci, nebyl na pozici přijat. Odůvodněním pro nepřijetí mu bylo sděleno, že bohužel nemají zájem o spolupráci s pracovníky romského původu, protože s nimi nemají dobré zkušenosti.

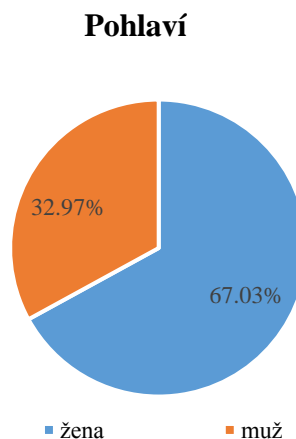
PRAKTICKÁ ČÁST

4 VLASTNÍ PRÁCE

Cílem praktické části mé práce je zjistit, jaké zkušenosti a základní znalosti mají zaměstnaní lidé v oblasti komplikovaných mezilidských vztahů na pracovišti. Předmětem zkoumání jsou konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti. Pro průzkum jsem použila formu dotazníkového šetření. Také jsem dbala na skutečnost, aby dotazovaní byli zaměstnaní, popřípadě měli pracovní zkušenosti. Ze 120 rozeslaných dotazníků jsem jich nazpět řádně vyplněných dostala celkem 91. Dotazník obsahuje celkem 23 uzavřených otázek týkajících se dané problematiky. Více poznatků o dotazníkovém šetření uvedu v podkapitole 4.2 Zhodnocení výsledků.

4.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

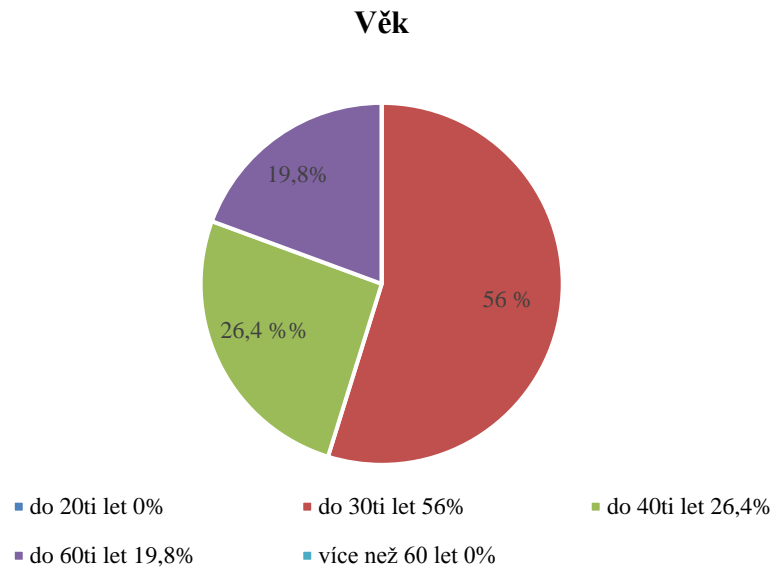


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Z výše znázorněného grafu 1 vyplývá, že se dotazníkového šetření celkem zúčastnilo 61 žen (67,03 %) a 30 mužů (32,97 %).

Níže znázorněný graf 2 ukazuje, že nejpočetnější věkovou skupinou (56 %) tvoří respondenti ve věku do 30 let. Další početnou věkovou skupinou (26,4 %) jsou respondenti ve věku do 40 let. Poslední věkovou skupinou (19,8 %) jsou respondenti do 60 let. Žádný z respondentů nespadal do věkové kategorie: do 20 let a více než 60 let.

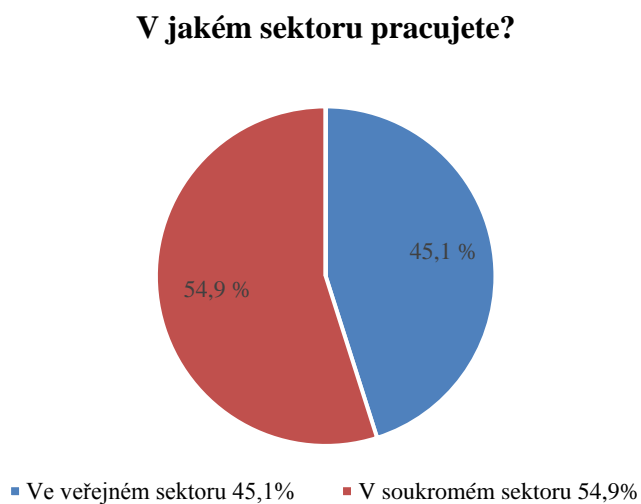
Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska věku



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Následující graf 3 ukazuje, že 50 respondentů (54,9 %) pracuje v soukromém sektoru a 41 respondentů (45,1 %) pak ve veřejném sektoru.

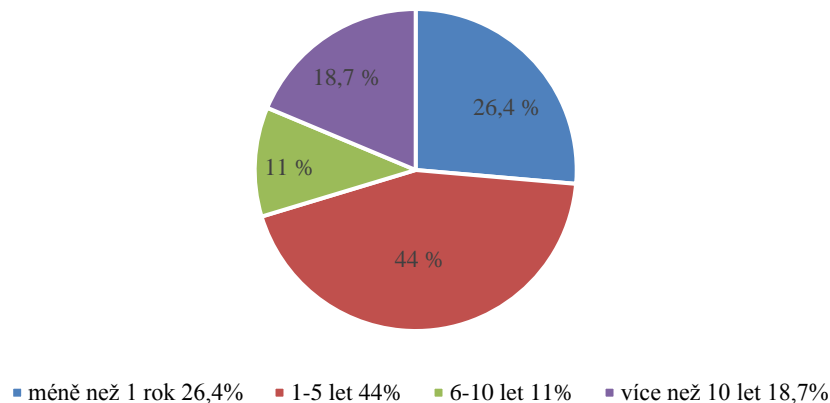
Graf 3: Rozdělení respondentů dle druhu zaměstnání



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 4: Délka trvání současné pracovní pozice

Jak dlouho pracujete na současném pracovním místě?

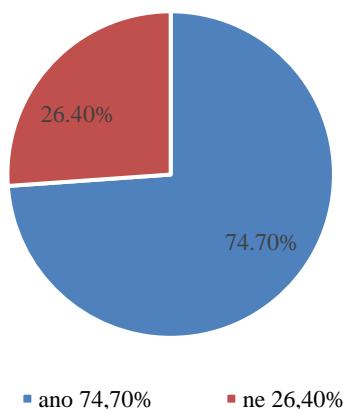


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Nejvíce, tj. 40 respondentů (44 %) na současném pracovním místě pracuje 1-5 let. Další skupinu tvoří 24 respondentů (26,4 %), kteří na současném pracovním místě pracují méně než 1 rok. Dále 17 respondentů (18,7 %) na současném pracovním místě pracuje více než 10 let. A 10 respondentů (11 %) pak na současném pracovním místě pracuje 6-10 let.

Graf 5: Vlastní zkušenost respondentů s konflikty na pracovišti

Setkal/a jste se někdy s konfliktem na Vašem pracovišti?

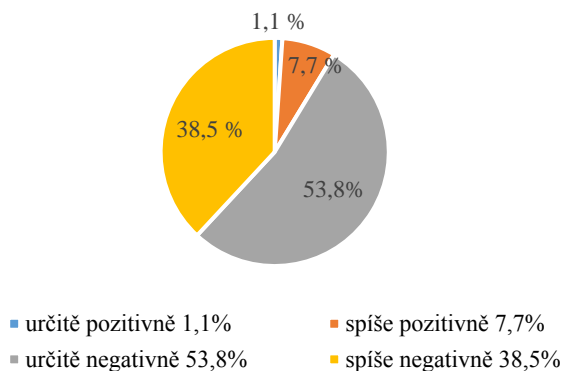


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že se celkem 68 respondentů (74,70 %) již setkalo s konfliktem na jejich pracovišti. A naopak celkem 23 respondentů (26,4 %) se s konfliktem na jejich pracovišti dosud neseťkalo.

Graf 6: Názor respondentů na konflikty na pracovišti

Jak vnímáte konflikt na pracovišti?

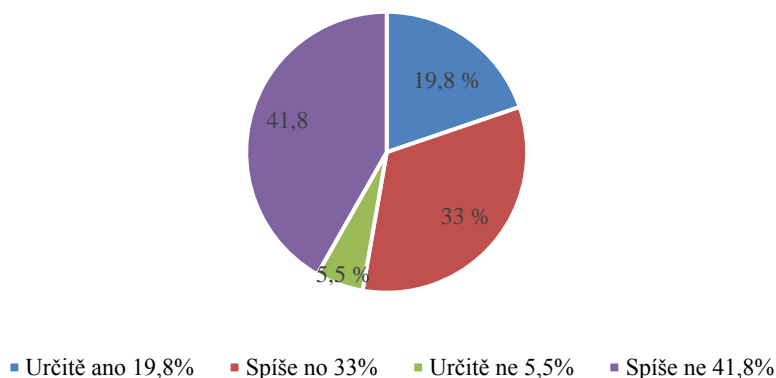


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Výše znázorněný graf 6 znázorňuje, že nadpoloviční většina, resp. 49 respondentů (53,8 %) vnímá konflikt velmi negativně. Další početnou skupinou je 35 respondentů (38,5 %), kteří konflikt na pracovišti vnímají spíše negativně. Překvapivě 7 respondentů (7,7 %) vnímá konflikt na pracovišti jako spíše pozitivní a 1 respondent (1,1 %) pak vnímá konflikt na pracovišti jako určitě pozitivní.

Graf 7: Nadřazení a péče o vztahy na pracovišti

Zajímají se nadřízení pracovníci o vztahy na pracovišti?

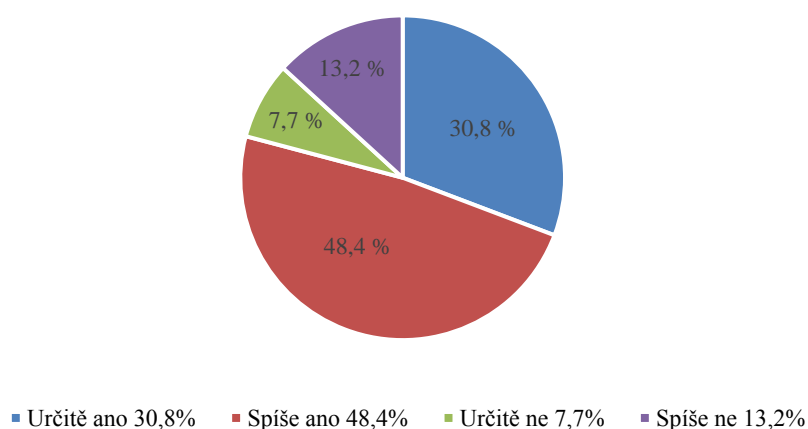


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Nejvíce, tj. 38 respondentů (41,8 %) uvedlo, že se jejich nadřízení spíše nezajímají o vztahy na pracovišti. Další početná skupina, tj. 30 respondentů (33 %) uvedla, že se jejich nadřízení o vztahy na pracovišti spíše zajímají. Celkem 18 respondentů (19,8 %) pak uvedlo, že se určitě jejich nadřízení zajímají o vztahy na pracovišti. A 5 respondentů (5,5 %) uvedlo, že se jejich nadřízení určitě nezajímají o vztahy na pracovišti.

Graf 8: Spokojenost respondentů se vztahy s kolegy na pracovišti

Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na Vašem pracovišti?



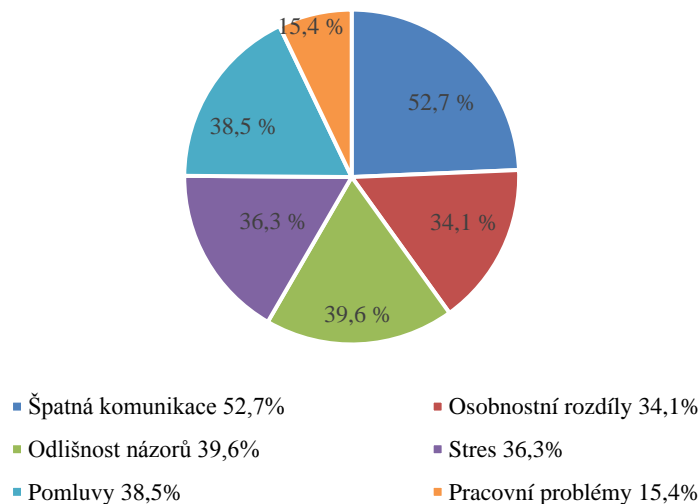
Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že 44 respondentů (48,4 %) je spíše spokojeno se vztahy mezi kolegy na jejich pracovišti. Dále 28 respondentů (30,8 %) je určitě spokojeno se vztahy se svými kolegy na pracovišti. Naopak 12 respondentů (13,2 %) je spíše nespokojeno se vztahy s jejich kolegy na pracovišti a 7 respondentů (7,7 %) je zcela nespokojeno se vztahy mezi kolegy na jejich pracovišti.

Následující graf 9 znázorňuje, že nejčastější příčina vzniku konfliktu na jejich pracovišti je dle 48 respondentů právě špatná komunikace. Následuje pak odlišnost názorů (dle 36 respondentů), pomluvy (dle 35 respondentů), osobnostní rozdíly (dle 31 respondentů), stres (dle 33 respondentů), a nakonec i pracovní problémy (dle 14 respondentů).

Graf 9: Nejčastější příčiny vzniku konfliktů na pracovišti (možnost více odpovědí)

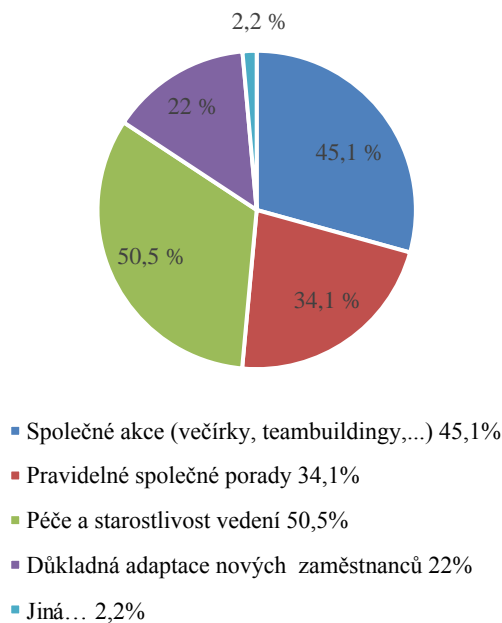
Jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti?



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 10: Nejúčinnější prevence vzniku konfliktů na pracovišti

Co je podle Vás nejúčinnější prevence vzniku konfliktů

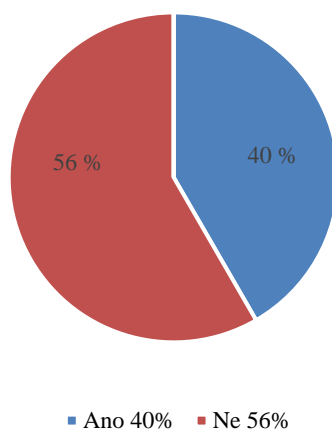


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Výše znázorněný graf 10 ukazuje, že 46 respondentů vidí péči a starostlivost vedení jako nejúčinnější prevenci vzniku konfliktů na pracovišti. Následuje 41 respondentů, kteří si myslí, že společné akce (večírky, teambuilding apod.) vedou k účinné prevenci vzniku konfliktů. Dále pak 31 respondentů vidí pravidelné společné porady jako účinnou prevenci vzniku konfliktů na pracovišti. Další skupina, resp. 20 respondentů vidí důkladnou adaptaci nových zaměstnanců jako prevenci vzniku konfliktů a 2 respondenti uvedli jinou možnost, resp. podílení se různých firemních akcích, jako například na dnech otevřených dveří, dále školení zaměřených na šikanu, mobbing, bossing apod.

Graf 11: Vlastní zkušenost se šikanou na pracovišti

Setkal/a jste se někdy se šikanou na pracovišti?



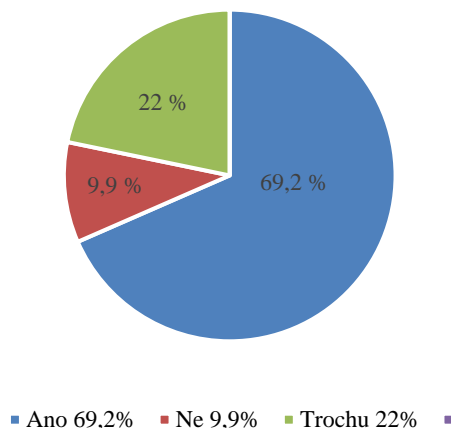
Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Dotazníkové šetření také ověřovalo, zda mají respondenti vlastní zkušenost se šikanou na jejich pracovišti. Zkušenost s šikanou má 36 respondentů (40 %) a naopak 51 respondentů (56 %) vlastní zkušenost se šikanou na pracovišti nemá.

Dotazníkové šetření se dále zaměřilo na to, zda respondenti znají pojmy, jako je mobbing, bossing a staffing. S těmito pojmy se setkala většina, resp. 63 respondentů (69,2 %) ví, co tyto pojmy znamenají a 20 respondentů (22 %) uvedlo, že tyto pojmy znají aspoň trochu, že o nich už někdy slyšeli. Naopak 9 respondentů (9,9 %) tyto pojmy nezná, nikdy o nich neslyšeli. Tyto výstupy znázorňuje následující graf 12.

Graf 12: Znalost pojmů mobbing, bossing, staffing

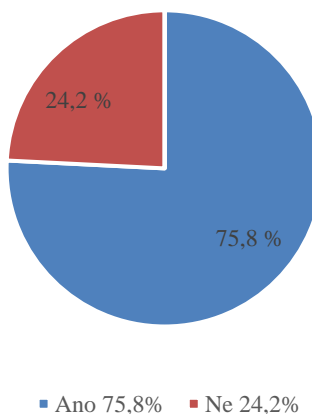
Víte, co znamenají pojmy mobbing, bossing, staffing?



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 13: Znalost obrany proti šikaně na pracovišti

Víte, na koho se obrátit v případě, že byste byl/a obětí šikany na pracovišti?

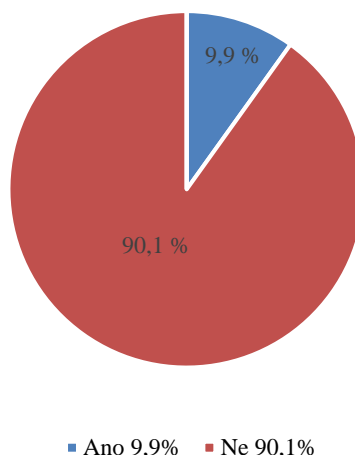


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 13 znázorňuje odpovědi na otázku, zda respondenti vědí, jak se mají bránit proti šikaně na pracovišti a na koho by se měli obrátit, kdyby se stali obětí šikany na pracovišti. Většina, resp. 69 respondentů (75,8 %) uvedlo, že ví, na koho by se měli obrátit, kdyby se stali oběťmi šikany na jejich pracovišti. Naopak 22 respondentů (24,2 %) by nevědělo, na koho by se měli obrátit, kdyby se stali oběťmi šikany na pracovišti.

Graf 14: Vlastní zkušenost se sexuálním obtěžováním na pracovišti

Setkal/a jste se někdy se sexuálním obtěžováním na pracovišti?

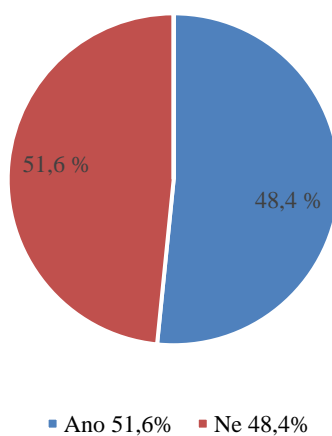


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů na otázku, zda se někdy setkali se sexuálním obtěžováním na pracovišti, bylo zjištěno, že 82 respondentů (90,1 %) se nikdy nesetkalo se sexuálním obtěžováním na jejich pracovišti a naopak 9 respondentů (9,9 %) se již se sexuálním obtěžováním na pracovišti někdy setkalo.

Graf 15: Znalost obrany proti bossingu

Víte na koho se obrátit, kdybyste se stal/a obětí bossingu?(šikanuje nadřízený)

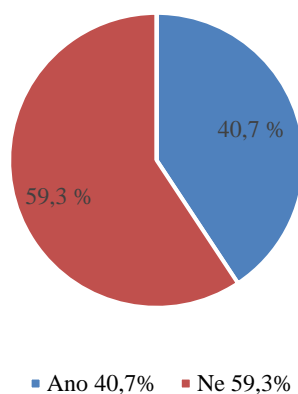


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf 15 vypovídá o tom, zda respondenti vědí, na koho by se měli obrátit, kdyby se stali oběťmi bossingu. Celkem 47 respondentů (51,6 %) by vědělo, na koho by se měli obrátit v případě, kdyby se stali oběťmi bossingu a naopak 44 respondentů (48,8 %) by nevědělo, na koho by se měli v tomto případě obrátit.

Graf 16: Vlastní zkušenost s diskriminací na pracovišti

Setkal/a jste se někdy s diskriminací na pracovišti?

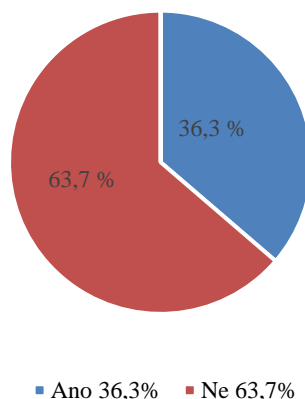


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Dotazníkové šetření také ověřovalo, zda se respondenti někdy setkali s diskriminací na jejich pracovišti. S diskriminací na pracovišti se již setkalo 37 respondentů (40,7 %) a naopak 54 respondentů (59,3 %) se s diskriminací na pracovišti dosud nesetkalo.

Graf 17: Osobní zkušenost s diskriminací na pracovišti

Byl/a jste někdy v pracovních vztazích diskriminován/a?

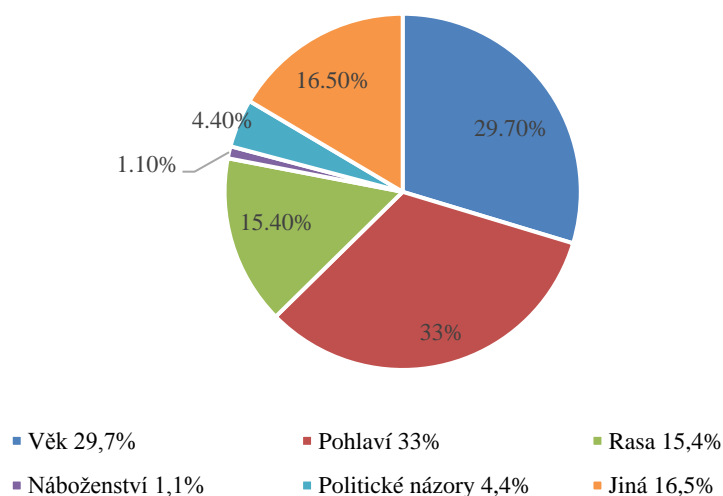


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Výše znázorněný graf 17 ukazuje, že 33 respondentů (36,3 %) již bylo někdy v pracovních vztazích diskriminováno a naopak většina, resp. 58 respondentů (63,7 %) dosud diskriminováno v pracovních vztazích nebylo.

Graf 18: Nejčastější důvod diskriminace na pracovišti (možnost více odpovědí)

Jaký je podle Vás nejčastější důvod diskriminace na pracovišti



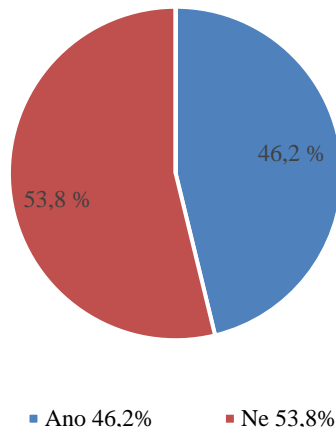
Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Výše uvedený graf 18 znázorňuje, jaký je dle respondentů nejčastější důvod diskriminace na pracovišti. Dle 33 respondentů (33 %) je to právě jejich pohlaví. Následuje pak věk (dle 27 respondentů), jiný důvod (dle 15 respondentů), rasa (dle 14 respondentů), a nakonec i náboženství (dle 1 respondenta).

Níže znázorněný graf 19 ukazuje, že 42 respondentů (46,2 %) zná Antidiskriminační zákon a naopak 49 respondentů (53,8 %) uvedlo, že tento zákon nezná, nikdy o něm dříve neslyšeli.

Graf 19: Znalost Antidiskriminačního zákona

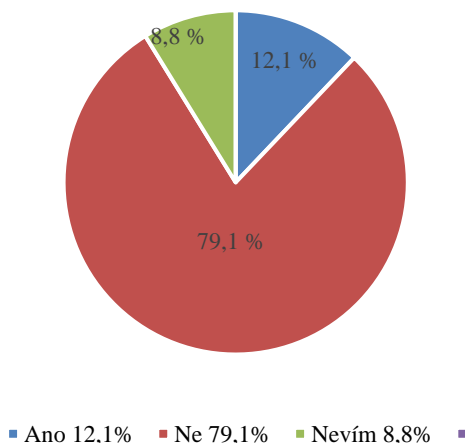
Víte o existenci "Antidiskriminačního zákona"?



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 20: Znalost projevů diskriminace

Má Váš potenciální zaměstnavatel právo se u pohovoru ptát na rodinný stav nebo počet dětí?

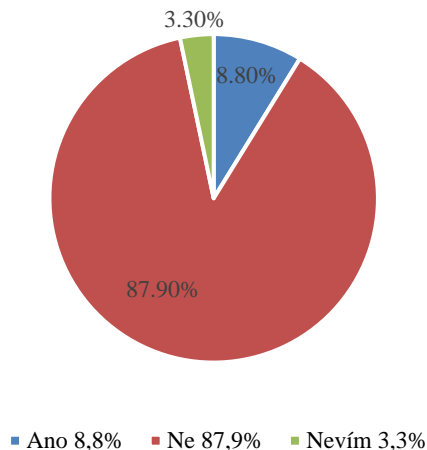


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Dotazníkové šetření se také dále zaměřilo na to, zda respondenti vědí, zda má potenciální zaměstnavatel právo se u pohovoru ptát na rodinný stav nebo počet dětí. Na tuto otázku odpovědělo 72 respondentů (79,1 %), že toto právo nemá. Naopak 11 respondentů (12,1 %) uvedlo, že toto právo má a 8 respondentů (8,8 %) vůbec neví, zda má potenciální zaměstnavatel právo se u pohovoru ptát na tyto informace.

Graf 21: Otázka rovnosti mužů a žen v odměňování na trhu práce

Myslíte si, že v otázce odměňování jsou si ženy a muži na trhu práce rovni?

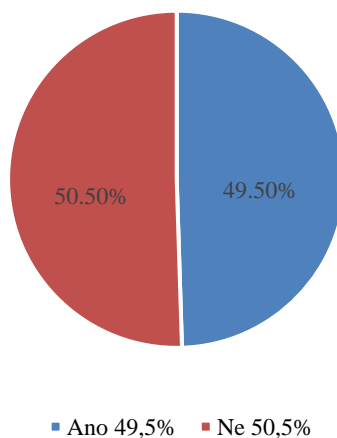


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů na otázku, zda si myslí, že v otázce odměňování jsou si ženy a muži na trhu práce rovni bylo zjištěno, že si pouze 8 respondentů (8,8 %) myslí, že jsou si rovni a naopak většina, resp. 80 respondentů (87,9 %) si myslí, že si v žádném případě ženy a muži na trhu práce rovni nejsou. A 3 respondenti (3,3 %) uvedli, že neví.

Graf 22: Znalost obrany proti diskriminaci

Víte kam se obrátit v případě, kdybyste pocítoval/a projevy diskriminace?

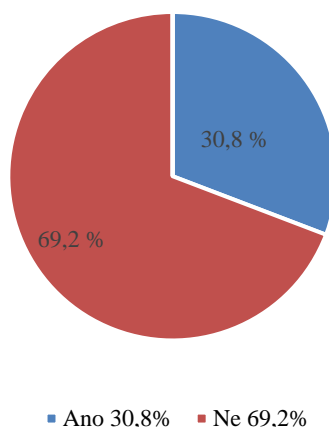


Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 22 znázorňuje odpovědi na otázku, zda by respondenti věděli, kam by se měli obrátit v případě, kdyby pociťovali projevy diskriminace. Na tuto otázku odpovědělo 45 respondentů (49,5 %), že by věděli, kam se obrátit a naopak 46 respondentů (50,5 %) uvedlo, že by nevěděli, kam by se měli obrátit v případě, že by na sobě pociťovali projevy diskriminace na svém pracovišti.

Graf 23: Znalost organizací zabývajících se konflikty, šikanou nebo diskriminací na pracovišti

Znáte alespoň jednu organizaci, která se aktivně věnuje problematice konfliktů, šikany a diskriminací na pracovišti?



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Poslední otázka v dotazníkovém šetření se zaměřila na znalost alespoň jedné organizace, která se zabývá konflikty, šikanou nebo diskriminací na pracovišti. Na tuto otázku odpovědělo 28 respondentů (30,8 %), že by znalo alespoň jednu organizaci, která se aktivně věnuje problematice konfliktů, šikany a diskriminací na pracovišti. Naopak 63 respondentů (69,2 %) uvedlo, že žádnou takovou organizaci, která by se aktivně věnovala této problematice, nezná.

4.2 ZHODNOCENÍ A DISKUZE VÝSLEDKŮ

Z celkového počtu 120 rozeslaných dotazníků se jich navrátilo 91. Nejaktivnější respondenti reagovali z přímého odkazu na elektronický dotazník, který byl uveřejněn na příslušných stránkách. Statistika také ukázala, že většina respondentů vyplňovala

dotazník v časovém rozmezí 2-5 minut. Zajímavým faktem pro mě bylo, že 5 % z celkového počtu dotazovaných se dotazníku věnovalo 10-30 minut.

Jako slabinu mého dotazníku považuji nevyváženost odpovědí kvůli převaze žen nad muži. Dotazník vyplnilo celkem 61 žen a 30 mužů, nejčastěji ve věku do třiceti let.

Téměř vyvážené výsledky se vyskytly v otázce druhu zaměstnání, kde pouze o 9 dotázaných převažuje zaměstnání v soukromém sektoru. Pro mé šetření je také pozitivní, že valná většina pracuje na své současné pozici více než rok, 18 % dokonce více než 10 let.

Z výsledků je patrné, že skoro třetina dotazovaných se setkala s konfliktem na pracovišti a většina z něj ho vnímá jako negativní. To, že menšina respondentů považuje konflikt na pracovišti, jako pozitivní jev příkládám tomu, že někdy spor, zejména ten, který je efektivně vyřešen, může zlepšit vztahy na pracovišti a eliminovat tak možné další problémy.

V otázce, zda se nadřízení pracovníci zajímají o vztahy na pracovišti, vyplynulo, že převažují ti starostlivější, nicméně výsledky byly velmi těsné a v návaznosti na to většina respondentů uvedla, že právě péče a starostlivost vedení je pro ně neúčinnější prevence vzniku konfliktů. Zaměstnanci, kteří mají dojem, že jejich nadřízení nejeví o situaci na pracovišti zájem, mohou postupně ztrácet zájem a důvěru k nadřízenému. V situaci, kdy se konflikt objeví, se pak mnohdy nesvěří vedení a konflikt graduje. Každý nadřízený by měl projevovat zájem o vztahy na pracovišti a při nejlepším budovat příjemnou atmosféru a preventivní opatření.

Je pozitivním faktem, že téměř 80 % dotazovaných jsou spokojeni se vztahy s kolegy, ovšem je ale důležité přihlížet na četnější kladnou odpověď, „spíše ano“, namísto „určitě ano“. Nedokážu si představit pracovní kolektiv, kde je každý spokojen s každým. Rozlišné osobnosti i rozlišný názor a přístup k práci mohou občas snižovat sympatie, avšak nemusí vždy vyústit v konflikt. Spokojenost se vztahy je základ pro celkovou prosperitu organizace, protože spokojený zaměstnanec odvádí dobré pracovní výkony.

Především špatná komunikace, ale také odlišnost názorů, pomluvy, stres a osobnostní rozdíly. To jsou podle výsledků nejčastější příčiny konfliktů, čímž se mi potvrzují fakta v teoretické části. Základem efektivní spolupráce všech zaměstnanců je komunikace. Pokud se zatajují kterékoliv informace, mohou vzniknout zbytečné problémy, jak pracovní, tak osobní. Vždy je důležité pěstovat v zaměstnancích firemní hodnoty a pravidla. Odlišnost názorů je také často příčina svárů, nikdy by se ale neměla týkat osobní roviny. Tyto příčiny by měl vždy umět usměrnit nadřízený, pokud se jedná o konflikt mezi jeho podřízenými. Stres je v současné době jedním z největších problémů zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů. Náročnost práce, pracovní prostředí, časové limity a nedostatek zaměstnanců při plnění určitých úkolů mohou vést ke snižování pracovní výkonnosti a oslabení psychiky. Celá situace pak může lehce vyústit v konflikty různých druhů.

Další oblastí, na kterou se dotazník zaměřuje, je problematika šikany. Není zcela pozitivní, že 44 % osob se s ní na svém pracovišti setkalo, ať už jako přímý účastník nebo svědek, nicméně téměř 76 % pracujících by vědělo, na koho se v případě šikany obrátit. Šikana, jako nově pojmenovaný jev problematického chování jedinců se na pracovišti bohužel vyskytuje v moderní době stále častěji. Každý někdy mohl šikanu zažít, například v dětství nebo možná i v dospělosti, avšak na pracovišti se ale dlouho o této problematice nedokázalo otevřeně mluvit a identifikovat ji. To, že většina věděla, na koho se v takové situaci může obrátit, přisuzuji tomu, že by se automaticky obrátili na svého nadřízeného. To vše záleží na míře důvěry a další vývoj samozřejmě na schopnostech vedení.

O klíčových pojmech mé práce, čili o „mobbingu, bossingu a staffingu“ slyšeli už téměř všichni z dotazovaných, avšak skoro 10 % tyto pojmy neznají, proto je důležité, aby se dostaly do co nejširšího podvědomí všech pracujících. Podle mého názoru, by měli všichni zaměstnaní lidé vědět o těchto problematických jevech. Jelikož není součástí adaptačních procesů ani není povinností vedení seznamovat své zaměstnance s možnými riziky problematických vztahů, doporučila bych, aby byla tato témata součástí základního vzdělání.

Z šetření dále vyplynulo, že v případě bossingu, tedy když k šikaně dochází shora dolů (nadřízený šikanuje podřízeného), si až téměř 52 % pracovníků neví rady, na koho

se obrátit. Pravděpodobně by se každý zaměstnanec bál o svou pracovní pozici. Tento případ je nejnáročnější na vyřešení, proto většinou končí výpovědí zaměstnance. Nicméně je možnost shromáždit důkazy o šikaně a následně vyhledat pomoc u některé z odborných organizací, vyššího managementu nebo personálního oddělení.

Celkem 9 z dotazovaných se někdy setkali se sexuálním obtěžováním na pracovišti, i přesto, že je českou legislativou zakázáno hned v několika normách. Nicméně zaměstnavatelé stále nevědí, jak tento jev eliminovat a zaměstnanci zase neví, jak se podobnému jevu na pracovišti bránit. Určitě by bylo ale na místě, aby se o tomto jevu více mluvilo a aby ji pracující správně a včas rozpoznali. Existují organizace, které nabízejí různá školení a semináře, která zaměstnance s problémy tohoto typu seznamují.

Další zkoumanou oblastí je diskriminace na pracovišti. Setkalo se s ní skoro 41 % respondentů, z nichž 33 % byli přímými oběťmi. Dokonce 50,5 % by nevědělo, jak si pomoci nebo jak ji řešit. Velmi záleží na tom, v jaké souvislosti se dotýčný diskriminace dopouští. Může se jednat například o diskriminaci při výběrovém řízení do funkcí. Z dotazníku vyplývá, že většina respondentů ví, že se potenciální zaměstnavatel při pohovoru nesmí ptát na rodinný stav nebo počet dětí. Ale to je pouze menšina toho, na co se uchazeče nemůže ptát. Mnohokrát zaměstnavatelé spoléhají na to, že uchazeči nemají ponětí, jaké otázky jim může zaměstnavatel pokládat a jaké ne.

Většina dotázaných se shodla na tom, že v otázce odměňování si muži a ženy nejsou na trhu práce rovni. Odpovídají tomu i statistiky měsíčního platu mužů a žen z 2. pololetí minulého roku (viz podkapitola 3.1 Přímá a nepřímá diskriminace). Mnoho lidí, zejména mužů tuto skutečnost odůvodňuje rozdílným posláním muže a ženy. Muž má přirozené poslání zajišťovat obživu, zatímco žena se stará o výchovu dětí a domácnost. Toto má pro ženy negativní dopad pro její postavení v dalším pracovním životě. Očekává se od ní, že i při pracovním výkonu bude odkázaná na roli pečovatelky o děti, domácnost apod.

I přes dlouho očekávaný Antidiskriminační zákon, který vešel v platnost v roce 2006, o jeho existenci neví skoro 54 % dotázaných. Kdokoliv, kdo se s diskriminací setkal a nebránil se, ať už nevěděl, jak nebo neshledával chování jako nepřijatelné, by

měl znát alespoň základní body Antidiskriminačního zákona, jako preventivní opatření do budoucna.

Poslední otázkou v dotazníku bylo, zda dotazovaní znají alespoň jednu organizaci, která se aktivně věnuje problematice konfliktů, šikaně a diskriminaci na pracovišti. Většina bohužel odpověděla, že neznají. Tento fakt je poměrně znepokojující, obzvláště v případě, že pracující neví na koho se obrátit, když se na jeho pracovišti projevují kterékoliv z negativních mezilidských vztahů. Když je jakákoliv problematická situace nad síly vedení, je velmi důležité umět si poradit i mimo oblast společnosti. Na místě je najít příslušnou organizaci, která se aktivně zabývá například šikanou nebo konfliktními situacemi. Organizace napomáhající k eliminaci šikany na pracovišti je například „Mobbing Free Institut“, založena v roce 2011 Mgr. Michaelou Švejdovou. Poskytuje odborné poradenství v oblastech prevence a osvětě, inovativního řešení krizových komunikací a pomáhá vytvořit zdravé pracovní.

5 ZÁVĚR

Negativní mezilidské vztahy jsou nepříjemné a jsou nevyhnutelné v životě téměř každého z nás, zvláště když jsou lidé odkázáni k jakékoliv spolupráci. Se složitými vztahy mezi lidmi jsme se mohli setkat již v útlém dětství, v pubertě a setkáváme se s nimi i jako dospělí lidé, ať už v osobním životě nebo v pracovní sféře. V práci je pak důležité správně problematiku lidských vztahů včas rozpoznat a řešit.

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala zejména konfliktům, dále šikaně a jejím podobám a diskriminaci na pracovišti. Práce se skládá z teoretické části, kde jsem se snažila maximálně využít znalosti z nastudované literatury, a z praktické části.

Teoretická část začíná kapitolou konfliktů. Nejprve jsem vymezila možné příčiny, vývoj, typy, důsledky, možná řešení a samozřejmě přístup manažera. Manažer je v otázce konfliktů na pracovišti klíčová role, proto je důležité umět správně konflikt rozpoznat v počáteční fázi, aby měl co nejmenší následky jak pro účastníky, tak pro celou společnost. Manažer se k situaci může stavět mnoha způsoby, z nichž jeden je bohužel selhání. V tom případě je chyba v managementu a není možné, aby pracovní kolektiv fungoval bez problému.

V práci také kladu důraz na to, že není zásadní, aby konflikt byl vždy primárně vnímán jako negativní. Ta pozitiva mohou být třeba možné prosazení změn po efektivně vyřešeném konfliktu nebo poučení se z problémové situace.

Velmi vážným a stále častěji se objevujícím problémem v práci je popsán v druhé kapitole, ve které se věnuji šikaně na pracovišti. Mobbing, bossing, staffing, to jsou pojmy moderní doby pracovní sféry, které se rozmáhají a často nejsou správně rozeznány, tudíž nedostatečně řešeny. Zaměřila jsem se na typologii aktérů těchto jevů a vývojové fáze a strategie. Také jsem do této kapitoly připojila sexuální obtěžování a jeho formy.

Diskriminace je poslední kapitolou mé práce. Stručně jsem definovala její druhy a projevy. Zájem jsem měla především o získání znalostí Antidiskriminačního zákona, protože jsem dosud neměla ponětí, co vše je bráno jako nelegální až trestné.

V každé kapitole jsem na závěr uvedla příklady, některé z praxe, některé pouze jako příklad pro představu. Jeden z příkladů je pro mě velmi osobní, protože se týká mně blízkého člověka. Následky byly velmi nepříjemné a dlouhou dobu trvalo, než se celý problém vyřešil. Proto jsem se o těchto negativních jevech v souvislosti se vztahy na pracovišti chtěla dozvědět co nejvíce.

Praktická část je složena z dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení. Největším překvapením, které vzešly z výsledků, byla pro mě minimální znalost právě Antidiskriminačního zákona a také to, že v případě bossingových aktivit by téměř většina respondentů nevěděla, jak si poradit a za kým zajít.

Na podporu svých argumentů v praktické části se lze zabývat i otázkou přímé úměry postavení pracovníků k míře nezaměstnanosti v ekonomii. Jelikož v poslední době lze sledovat pozitivní trend, v podobě snižování nezaměstnanosti, zvyšování mezd, z toho lze vyvodit přímou úměru snahy hledat nové zaměstnance a snahu udržet si své kvalitní stávající. Pro zaměstnavatele i celé společnosti je klíčové, aby se problematické vztahy mezi pracovníky eliminovaly, budou si pak svých zaměstnanců více vážit a budou si je chtít udržet. Tím, že se snižuje nezaměstnanost, již neznamená pro nespokojeného pracovníka problém, najít si lepší zaměstnání, kde jediným kritériem nebude jenom mzda, ale i další aspekty, kterým jsem se v práci věnovala. Zejména vztahy na pracovišti, prostředí nebo podmínky. Proto vidím i stav nezaměstnanosti jako jeden z pozitivních ukazatelů pro trend v této problematice.

Moje doporučení do praxe je i to, že by se tato problematika měla zařadit do školních osnov jako součást všeobecné přípravy populace do praktického života.

Pevně věřím, že mi práce pomohla zorientovat se v těchto třech tématech a kdykoliv by mě někdo poprosil o radu nebo se mi s nějakou komplikovanou situací v práci svěřil, dokážu poskytnout alespoň základní rady.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era – vydavatelství, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

FEHLAU, E., G. *Konflikty v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

FIALOVÁ, E. *Diskriminace a právo*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 978-80-86520-20-9.

GLASL, F. *Pomoc, konflikty!* 1.vyd. Hranice: Fabula – Hana Jankovská, 2015. ISBN 978-80-87635-35-3.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. 1. vyd. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

KRATZ, H., J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KUCHYŇKA, Z. *Neshody a konflikty mezi lidmi. Řízení pracovních kolektivů*. 2. vyd. Praha: Dům techniky ČSVTS Praha, 1988. ISBN 80-7178-642-X.

LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0687-X.

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízeným* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1349-6.

SCOTT, G., G. *Průvodce náročnými pracovními vztahy* 1.vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-074-7.

ŠAMÁNEK, J. a KVASNICOVÁ, J. *Antidiskriminační zákon – komentář* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7478-879-6.

ŠTEFKO, M. *Věda kolem nás. Diskriminace v zaměstnání a obrana proti ní*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2014. ISBN 80-8739-260.

VESELÁ, J. a KANIOKOVÁ, VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, Právnická fakulta, 2002. ISBN 80-244-0337-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Informační systém o průměrném výdělku. 1. pololetí 2017. Platová sféra. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. ©2017, [2018-02-02]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31615/ISPV_172_PLS.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příčiny vzniku konfliktů.....	12
Obrázek 2: Mapa přístupu ke konfliktu	15
Obrázek 3: Medián hrubého měsíčního platu podle pohlaví a věku.....	32

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví	35
Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska věku	36
Graf 3: Rozdělení respondentů dle druhu zaměstnání	36
Graf 4: Délka trvání současné pracovní pozice	37
Graf 5: Vlastní zkušenost respondentů s konflikty na pracovišti	37
Graf 6: Názor respondentů na konflikty na pracovišti.....	38
Graf 7: Nadřízení a péče o vztahy na pracovišti	38
Graf 8: Spokojenost respondentů se vztahy s kolegy na pracovišti.....	39
Graf 9: Nejčastější příčiny vzniku konfliktů na pracovišti (možnost více odpovědí)	40
Graf 10: Nejúčinnější prevence vzniku konfliktů na pracovišti	40
Graf 11: Vlastní zkušenost se šikanou na pracovišti	41
Graf 12: Znalost pojmů mobbing, bossing, staffing	42
Graf 13: Znalost obrany proti šikaně na pracovišti.....	42

Graf 14: Vlastní zkušenost se sexuálním obtěžováním na pracovišti.....	43
Graf 15: Znalost obrany proti bossingu	43
Graf 16: Vlastní zkušenost s diskriminací na pracovišti.....	44
Graf 17: Osobní zkušenost s diskriminací na pracovišti.....	44
Graf 18: Nejčastější důvod diskriminace na pracovišti (možnost více odpovědí)	45
Graf 19: Znalost Antidiskriminačního zákona.....	46
Graf 20: Znalost projevů diskriminace	46
Graf 21: Otázka rovnosti mužů a žen v odměňování na trhu práce.....	47
Graf 22: Znalost obrany proti diskriminaci	47
Graf 23: Znalost organizací zabývajících se konflikty, šikanou nebo diskriminace na pracovišti.....	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti

Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou 3. ročníku oboru Řízení lidských zdrojů a pro svou bakalářskou práci s názvem "Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti" potřebuji shromáždit potřebné informace k vypracování praktické části. Dotazník je přednostně určen pro pracující.

Děkuji za Vás čas a přeji hezký den.

Adéla Uličná

1. Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Váš věk

- a) do 20ti let
- b) do 30ti let
- c) do 40ti let
- d) do 60ti let
- e) více než 60 let

3. V jakém sektoru pracujete?

- a) ve veřejném sektoru
- b) v soukromém sektoru

4. Jak dlouho pracujete na současném pracovním místě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-5 let

- c) 6-10 let
- d) více než 10 let

5. Setkal/a jste se někdy s konfliktem na Vašem pracovišti? Nápověda k otázce: Ať už jako přímý účastník nebo svědek.

- a) ano
- b) ne

6. Jak vnímáte konflikt na pracovišti?

- a) určitě pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) určitě negativně
- d) spíše negativně

7. Zajímají se nadřízení pracovníci o vztahy na pracovišti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíše ne

8. Jste spokojen/a se vztahy mezi kolegy na Vašem pracovišti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíše ne

9. Jaká je podle Vás nejčastější příčina vzniku konfliktu na pracovišti?

- a) špatná komunikace
- b) osobnostní rozdíly
- c) odlišnost názorů
- d) stres
- e) pomluvy
- f) pracovní problémy
- g) jiná ...

10. Co je podle Vás nejúčinnější prevence vzniku konfliktů

- a) společné akce (večírky, teambuildingy, ...)
- b) pravidelné společné porady

- c) péče a starostlivost vedení
- d) důkladná adaptace nových zaměstnanců
- e) jiná ...

11. Setkal/a jste se někdy se šikanou na pracovišti? Náповěda k otázce: Ať už jako účastník nebo svědek.

- a) ano
- b) ne

12. Víte, co znamenají pojmy mobbing, bossing, staffing?

- a) ano
- b) ne
- c) trochu

13. Víte, na koho se obrátit v případě, že byste byl/a obětí šikany na pracovišti?

- a) ano
- b) ne

14. Setkal/a jste se někdy se sexuálním obtěžováním na pracovišti?

- a) ano
- b) ne

15. Víte na koho se obrátit, kdybyste se stal/a obětí bossingu?(Šikanuje nadřízený)

- a) ano
- b) ne

16. Setkal/a jste se někdy s diskriminací na pracovišti? Náповěda k otázce: Ať už jako účastník nebo svědek.

- a) ano
- b) ne

17. Byl/a jste někdy v pracovních vztazích diskriminován/a?

- a) ano

b) ne

18. Jaký je podle Vás nejčastější důvod diskriminace na pracovišti

- a) věk
- b) pohlaví
- c) rasa
- d) náboženství
- e) politické názory
- f) jiná ...

19. Víte o existenci "Antidiskriminačního zákona"?

- a) ano
- b) ne

20. Má Váš potenciální zaměstnavatel právo se u pohovoru ptát na rodinný stav nebo počet dětí?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

21. Myslíte si, že v otázce odměňování jsou si ženy a muži na trhu práce rovni?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

22. Víte kam se obrátit v případě, kdybyste pocítoval/a projevy diskriminace? Nápověda k otázce: V přístupu k zaměstnání (pohovory,...) i v zaměstnání.

- a) ano
- b) ne

23. Znáte alespoň jednu organizaci, která se aktivně věnuje problematice konfliktů, šikany a diskriminace na pracovišti?

- a) ano
- b) ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Adéla Uličná
Obor:	Řízení lidských zdrojů
Forma studia:	Prezenční
Název práce:	Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti
Rok:	2018
Počet stran textu bez příloh:	46
Celkový počet stran příloh:	4
Počet titulů českých použitých zdrojů:	17
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	0
Počet internetových zdrojů:	1
Vedoucí práce:	PhDr. Marie Vacínová, CSc.